平成１８年度　経済産業省委託事業

「知財人材のスキルの明確化に関する調査研究」
報告書

平成１９年２月

金沢工業大学

目　　次

1.　はじめに

知的財産立国が国家的施策として政府により提唱されて久しいが、知的財産の分野に限らず、国を支えるのは「人」である。そのため、知的財産立国の根幹を担う知的財産人材の育成が急務であることは「知的財産推進計画２００５」、そしてそれに続く「知的財産推進計画２００６」でも１章を割いて言及している。

このような背景から平成１７年度に「知財スキル標準」プロジェクトが開始された。「知財スキル標準」とは、企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する能力を明確化・体系化した指標であり、知的財産人材育成に有用な「ものさし」を提供しようとするものである。

平成 17 年度の事業では、この「知財スキル標準」の基礎となるフレームワーク、評価指標、スキル標準サンプルが作成された。すなわち「知財スキル標準」の基礎が築かれた。

本調査研究（平成 18 年度）は平成 17 年度の成果物を基盤としつつ、そのフレームワークに内容（コンテンツ）を加えて「知財スキル標準」を完成させることを目的として多数の企業・有識者の協力を受けて活動し、ここに完成を見た。

この場を借りて本事業にご協力を頂いた企業・有識者・関係各位に御礼を申し上げたい。

この取り組みが知的財産立国の下支えとなり、ひいては日本の国際競争力向上の一助となれば幸いである。

平成１９年２月

委員長　杉光　一成

「知財スキルの標準化に関する研究会」委員　（企業名の五十音順）

委員長	杉光一成	金沢工業大学 大学院教授
委員	山田和見	旭化成株式会社 知的財産顧問
	北尾善一	オムロン株式会社 経営企画室 知的財産部 企画グループマネジャー
	大野　茂	キヤノン株式会社 知的財産法務本部 副本部長
	土井宏文	ジャパン・デジタル・コンテンツ信託株式会社 代表取締役
	久保雅一	株式会社小学館 キャラクター事業センター長
	浜野広明	積水化学工業株式会社 知的財産部 企画グループ部長
	高嶋裕彦	株式会社ソニー･ミュージックエンタテインメント 契約グループ 本部長
	渡部俊也	東京大学 先端科学技術研究センター教授
	織田好和	株式会社東芝 知的財産部 企画担当部長
	釜　秀樹	東宝株式会社 映像本部映像事業部 映像ソフト制作室 室長兼版権課長
	須川成利	東北大学　大学院教授
	高野一郎	日経ＢＰ知財 Awareness　編集部長
	高橋弘行	社団法人　日本経済団体連合会 産業第一本部 産業基盤グループ長
	宗定　勇	日本知的財産協会 専務理事
	栗原清一郎	パイオニア株式会社 顧問
	江淵弓浩	みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部 シニアコンサルタント
事務局	加藤浩一郎	金沢工業大学　大学院教授
	李　必連	金沢工業大学　知的財産科学研究所　研究員

オブザーバー　　　経済産業省　経済産業政策局　知的財産政策室

経済産業省　産業技術環境局　技術振興課

経済産業省　産業技術環境局　産業技術政策課

内閣官房　知的財産戦略推進事務局

独立行政法人 工業所有権情報・研修館　人材育成部

独立行政法人 情報処理推進機構　ＩＴスキル標準センター企画グループ

財団法人 知的財産研究所

社団法人　日本経済団体連合会　産業第一本部

みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部 経済・産業室

株式会社テクノアソシエーツ

２．本調査研究事業の背景

現在、知的財産の分野は国家的に重点を置く分野の一つとされ、数々の施策が実行されているところである。

昨年は、知的財産の分野の人材育成を進めるため、知的創造サイクル専門調査会から「知的財産人材育成総合戦略」も示された（2006 年１月）。

このような中で、知財人材に求められるスキル（知識、技能の範囲とレベル）を明確化すれば、人材を必要とする側（企業等）にとっては必要な人材確保・育成を行う際の目安とすることが可能となり、各個人にとってはキャリア形成の目標の設定が可能となることが期待される。

また、知的財産教育を行う各教育・研修機関（大学を含む）にとっても、提供する教育・研修サービスがどのスキルをどのレベルまで引き上げる教育・研修であるかを事前に明示することが可能となる。

さらに、国にあっては、知的財産人材育成総合戦略でも述べられているように、知的財産人材育成における「計画」→「実施」→「評価」のサイクルにおける「評価」の客観性、「計画」の明確性の確保につながり、ひいては知財人材の「量」だけでなく「質」を担保することにもつながる。

このような背景から、平成１７年度の経済産業省委託事業において、知的財産によって国の競争力を強化するためには、企業経営の観点から知的財産を捉えることのできる優秀な人材の育成・確保の支援こそが重要であると位置づけ、特に「企業」において知的財産に関わる人材のスキルを標準化することを目的とし、「知財スキル標準」の枠組みと言える「知財スキル標準フレームワーク」及び知財スキル標準のサンプルが作成された（昨年度までの事業の詳細は、平成１７年度経済産業省委託事業「知財人材のスキルの明確化に関する調査研究」最終報告書を参照されたい。）

ただし、平成１７年度では実際のスキルの内容ではなく、あくまでも枠組み（フレームワーク）の作成と提示に留まっていた。

3．本調査研究事業の経緯と概要

３．１　　調査研究の目的

本調査研究事業（平成１８年度）は、平成１７年度調査研究事業で完成した知財スキル標準フレームワークを基礎にして、全てのスキルカードを作成することを目的とする。

具体的には、知財スキル標準フレームワークで示された６１の機能について（「戦略」部分８機能、「実行」部分５３機能）、「業績評価指標」及び「業務遂行能力評価指標」に基づいた具体的な内容を充実させ、スキルカードを完成させることを目的とする。

３．２　　調査研究の経緯と概要

本調査事業は、時間軸としては大きく前期と後期に分かれる。

前期は、「知財スキル標準ワーキンググループ」を開催し、インターネット上でバーチャルに集合して議論を行った。このワーキンググループ活動を通じて知財スキル標準 ver. 0. 1 を作成した。

後期は、「知財スキルの標準化に関する委員会」を開催した。委員会は実際(リアル)に集合して行われ、前期の活動の成果物である知財スキル標準 ver. 0. 1 について更なる議論がなされた。また「戦略」部分について検討し、知財スキル標準 ver. 1. 0 を作成した。

以下に詳細を述べる。

３．２．１　本調査研究事業スケジュール全体

3．2．2　前期

1）知財スキル標準ワーキンググループの結成

現実には集合しないワーキンググループ（以下、ＷＧ）をネット上にバーチャルに形成し、ウェブコラボレーション（協働）ツールである Wiki を利用して、ＷＧ活動を通じて知財スキル標準 ver.０.１を作成した。

（具体的には、平成１７年度のプロジェクトで作成された知財スキル標準フレームワークの中身となるスキルカードを作成した。）

活動期間：平成 18 年 8 月 21 日（月）～10 月 6 日（金）

参加企業：旭硝子株式会社、宇部興産株式会社、エーザイ株式会社、株式会社オフィス・シロウズ、オムロン株式会社、花王株式会社、キヤノン株式会社、コナミ株式会社、サントリー株式会社、サントリーフラワーズ株式会社、株式会社ジャストシステム、ジャパン・デジタル・コンテンツ信託株式会社、積水化学工業株式会社、セコム株式会社、ソニー株式会社、武田薬品工業株式会社、株式会社ＴＢＳテレビ、株式会社東芝、東陶機器株式会社、トヨタ自動車株式会社、日本電気株式会社、株式会社日経ＢＰ、パイオニア株式会社、富士写真フィルム株式会社、富士通株式会社、株式会社フジテレビジョン、松下電器産業株式会社、三菱電機株式会社、ミズノ株式会社、ヤフー株式会社、ユニ・チャーム株式会社、横河電機株式会社、株式会社リコー、他３社（企業名の五十音順）　　<u>企業数：３６社　参加者数：６２名</u>

知財スキル標準WGのWikiページ（表示は技術保護（2．2．6）/A.国内特許権利化の議論の過程）

2）知財スキル標準ワーキンググループの事務局とりまとめ方針に関する解説と主な議論

(1)業績評価指標の「複雑性」について

・「どのような業績を挙げたのか」という内容が概ね分かるように記述した。「複雑性」は「困難であること」を意味するので単に業務内容だけでなく、程度を表す表現を書き加えた。

・基本的な業務プロセスとして、①情報収集→企画（PLAN）→実施（DO）→評価（SEE）（既存のものがない場合）及び、②現状分析→改善（既存のものがある場合）という２パターンで記述した。

・「／」という記号は、基本的にOR の意味で記述した。当然、AND であっても良い。

・「結果への寄与度」とは、例えば補助者と総括責任者ではプロジェクトを成功に導いた「寄与度」が違うものと考え、柱書にパーセンテージで「寄与度」を表現した。

(2) 業績評価指標の「重要性」について

・「重要性」とは、企業経営に与えるインパクトであると位置づけ、記述した。

・「効果が実際に確認された」ということを重要性の必須項目とした。

(3) 業績評価指標の「社内外貢献」について

・「下位レベル者を育成する」、「業務をマニュアル化して誰でも引き継げるようにする」というような会社への貢献を「社内貢献」として評価項目に挙げた。

・社外活動(社外委員会・社外講師)等を行うことにより、知的財産業界全体のレベルアップに寄与するというマクロ的な観点から、「社外貢献」も評価項目として挙げた。

(4)「業務遂行能力評価指標」について

・「業績評価指標」に記述された具体的な業績を達成するためには、「どのような能力が必要と考えられるか」という視点で記述されている。

・レベル５にはマネジメント系と専門職系の二つが考慮され記述されている。

・レベル５は「解決策の提案ができる」ことが求められるとされている。解決することを求めていないのは、「解決する」のは主として経営層であると考えており、これは知財スキル標準フレームワークの「全体マップ」中の「戦略」部分に該当する人材に求められるスキルである。

３．２．３ 後期

1)「知財スキルの標準化に関する研究会」の開催とヒアリング調査

前期で作成した知財スキル標準スキルカードを更に詳細に検討するため、以下の日程で、研究会を開催し、知財人材スキル標準を作成した。

- 第１回会合　２００６年１０月１９日
- 第２回会合　２００６年１１月１７日
- 第３回会合　２００６年１２月１９日

また、以下の日程で、地方の中堅企業にヒアリング調査を行った。

- ヒアリング調査　２００６年１１月２１日、２２日

2）各会合における議事の要旨

＜第１回＞

議事次第　知財スキル標準ＷＧの活動報告(知財スキル標準 ver.0.1 について)

議事要旨

■ 研究会の目的・趣旨の確認
■ 今後の会議の流れの確認と各委員の自己紹介
■ 知財スキル標準 ver.0.1（ＷＧの成果物）について
  ● レベル１に到達しない場合は、レベル０である。レベル０があるというのを明確にしておくべきではないか。
  ● 各「機能」の選択肢の中で特に必要とされる項目が強調されるなど、重み付けがされた方が良いのではないか。
  ● 与えられた時間内で仕事をこなすというのは重要であり、もっと重視すべきではないか。
  ● 経験も重要なファクターであるが、業績評価によりすぎていないか。業績評価でかなり具体化されているが、経験重視になってしまうのではないか。
  ● 「機能」であり、「職種」として定義されていないので、「機能」を組合せて使う前提で作成されていることを明確にすべきである。(職種は機能の組合せで対応)

＜第２回＞

議事次第　(1)知財スキル標準 ver.0.2(ver.0.1 の変更版)の検討
　　　　　(2)知財スキル標準「戦略」の考え方の検討

議事要旨

● 技術分野の違いについて、スキルを評価する際にどの分野であるのかを括弧書き等で表記すると良いのではないか。
● 「合意に至った」という表現については、「適切な条件で」合意を得たというのがよいと思う。なぜなら合意を得ることが目的であれば目標達成が容易であり、適切な条件で合意を得ることが重要であり本来求められているため。
● 「語学」が任意と表記されているカードもあるが、それだけが任意と言うのはどうかと思う。「技術」も「語学」と捉え方が似ていて、与えられた範囲での技術を「理解できる」レベルであればよいのではないか。

(2)について

● 「戦略」部分は内容がよく定義されていると思うが、書かれている内容が「支援」という立場から書かれているように思う。企業戦略を立てるというスキル内容が一番高いレベルではないか。
● 自社の事業をどのようにしたいかということを考えるときに使えそうである。手順が明確になっている。マネジメントを担っている人材が知財について考えるときのウェイト付けがどうなっているかの一つの基準としての役割ができる。
● イメージしているトップとはＣＩＰＯと言うもので、知財経営の参謀長と言うイメージではないだろうか。

＜第３回＞

議事次第　(1)知財スキル標準「戦略」部分スキルカードの検討
　　　　　(2)知財スキル標準取扱説明書の検討

議事要旨

(1)について

- 財務戦略というのは考えなくてもよいだろうか。当社では子会社からブランド使用料をもらっているが、これには税金等の諸問題が絡んでくる。
- 財務・税金等に関しては、スキルカードの「知財ポートフォリオ構築」や「評価」に関する項目に追加すればよい。
- 「コンテンツ開発戦略」にも「研究開発戦略」にあるように評価や開発管理に関することが盛り込まれるべきである。
- 「実行」部分では「業績評価指標」と「能力評価指標」を明確に区別していたが、「戦略」部分はそのように分けずに「スキル評価指標」としてある。

(2)について

- 「戦略」の「機能」を担っていくために「実行」部分との対応を示した対応表を資料として提示した。◎や○のついた箇所の位置づけは、理想的に戦略を立てる際に必要であると思われる機能であるが、必ずしも全部が必須というわけではない。
- 対応表これだけは欠かせないというものを明確に示してあげることが必要ではないか。
- 知財戦略を立てる上で、必要な事項をチェックするような形にすればどうか。戦略を立てる上での連携にもなり、指針にはなると思う。
- 知財スキル標準の使い方としてもう一つ考えられる。それは団塊の世代が、その経験や知識を活かして中小企業に再就職させるというような方法である。
- 現段階のレベルの定義に記載されている経験年数は必要だろうか。
- 人物のイメージが書かれてあれば、経験年数の明記がなくても読み取れる。削除しても良いと考える。
- ＩＴスキル標準は１年おきにメンテナンスがされているので、定期的なメンテナンスが必要である。

＜ヒアリング調査＞

知的財産部員が少ない中堅企業においても知財スキル標準が活用し得るかについて確認するため、ヒアリング調査を実施した。

その際の意見の主たるものは以下の通りである。

ヒアリング要旨

- 一見すると大企業向けのように見受けられるので、中小企業向けの説明があった方が良い。
- （同じ人に対する評価でも）各企業によってレベル判定結果が違うかもしれない。
- レベル判定をする際の判定要領のようなものがあると便利。
- このスキル標準を利用しようとする企業向けの説明会が必要ではないか。
- 「国内特許権利化」のスキルカード等を見る限り、違和感がない。

３．３ 成果物の概要

３．３．１ 知財スキル標準 ver.1.0 取扱説明書

知財スキル標準 ver.１.０ 取扱説明書は、知財スキル標準スキルカードの取扱についての説明を行ったものである。取扱説明書は次の６項目について記述されている。

１．「知財スキル標準」を利用してできること
２．「知財スキル標準」の概要
３．「知財スキル標準」の詳細な説明（全体像、機能別説明）
４．「知財スキル標準」導入の方法
５．ＦＡＱ
６．こんなときは？

詳細は本報告書の「５．１　知財スキル標準 ver.1.0 取扱説明書」を参照されたい。

３．３．２ 知財スキル標準 ver.1.0 スキルカード

「戦略(1)」部分の８機能については、８枚のスキルカードにより構成される。

「実行(2)」部分の全５３機能について、５段階のレベルに応じてスキルカードがそれぞれ作成されており、２６５枚のスキルカードにより構成される。

		機能			カード
戦略(1)	企画・プロデュース (1.1.1)	A. 企業戦略	B. 事業戦略	C. 生産戦略	8機能 8枚
		D. 販売戦略	E. 知財戦略	F. 研究開発戦略	
		G. コンテンツ開発戦略		H. 標準化戦略	
実行(2)	情報(2.1.1)	A. 情報開示	B. 情報収集・分析	C. システム	全53機能 × 5レベル 265枚
	人材(2.1.2)	A. 教育	B. インセンティブ		
	法務(2.1.3)	A. 営業秘密	B. 規程	C. 法的審査	
		D. 法令情報収集・分析			
	リスクマネジメント (2.1.4)	A. 係争対応	B. 他社権利監視	C. 他社権利排除	
		D. ブランド保全			
	予算(2.1.5)	A. 策定	B. 管理	C. 資金調達	
	アウトソーシング (2.1.6)	A. 調査会社	B. 特許事務所	C. 法律事務所	
		D. 翻訳会社			
	調査(2.2.1)	A. 先行資料	B. 他社権利	C. パテントマップ	
	知的創造(2.2.2)	A. 研究・開発	B. デザイン開発	C. コンテンツ開発	
	創造支援(2.2.3)	A. ブランド創出支援	B. 発明支援	C. コンテンツ創造支援	
		D. デザイン創造支援			
	委託・共同研究(2.2.4)	A. 研究開発委託	B. 共同研究		
	ブランド保護(2.2.5)	A. 商標権利化	B. 事務		
	技術保護(2.2.6)	A. 国内特許権利化	B. 外国特許権利化	C. 国内事務	
		D. 外国事務	E. 品種登録申請		
	コンテンツ保護(2.2.7)	A. 申請	B. 事務		
	デザイン保護(2.2.8)	A. 意匠権利化	B. 事務		
	契約(2.2.9)	A. 交渉	B. 権利処理		
	エンフォースメント (2.2.10)	A. 侵害判定	B. 侵害警告	C. 国内訴訟	
		D. 外国訴訟	E. 模倣品排除		
	価値評価(2.2.11)	A. 定量評価	B. 定性評価	C. 棚卸	

カード自体は本報告書「５．２　知財スキル標準 ver.1.0 スキルカード」を参照されたい。

４．本調査研究事業の今後の発展のための提言

１）本スキル標準の普及活動

本スキル標準は全産業分野、全企業規模に対応できるような汎用的なものである一方、資料が膨大で全体及び内容の理解に難しい面があるため、各種説明会や刊行物での普及活動を行っていくことが重要ではないか。

２）企業における本スキル標準の実際の利用とそのフィードバックによる検証

多くの企業において「知財スキル標準」が採用されることにより、「知財スキル標準」自体の課題が浮き彫りとなる。例えば、策定段階では想定しなかった機能（業務）が発生する事態も予想される。このように現場からのフィードバックを受けることによって、今後継続的に「知財スキル標準」の内容が見直され、より効果的な活用法を見つけることが可能になるであろうと期待される。

また、必要に応じてこの検証結果を周知させるために「知財スキル標準」を中心テーマとするシンポジウムを開催し、検証結果を発表する機会を設けるべきであろう。

３）中堅・中小企業向けの簡易バージョン・簡易マニュアルの作成

「知財スキル標準」は現時点において、既にあらゆる企業が利用できるように内容的に網羅されているものの、資料内容は膨大であり、中堅・中小企業においてそのまま利用するのは困難な可能性もある。

そこで、中堅・中小企業における「知財スキル標準」の普及を図るためには、より簡易なバージョン、あるいはより簡易なマニュアルを作成する必要があるのではないかと考える。

４）数年毎の内容の改訂・更新

「知財スキル標準 ver.1.0」は、平成１８年度の時点での企業における知的財産に関する機能を前提としている。しかしながら、知的財産分野の法改正は頻繁に行われており、そのようなインフラの変化は当然のことながら要求するスキルの変化をもたらすことになる。そのため、数年に一度(例えば、３～４年に一度)は内容を見直し、改訂・更新していく必要がある。

５. 成果物

５．１　知財スキル標準 ver.1.0 取扱説明書

知財スキル標準 ver.1.0

取扱説明書

１．「知財スキル標準」を利用してできること

知財スキル標準　＝　知的財産人材育成ツール

■ 企業にとって

自社の知的財産人材育成に利用できます。

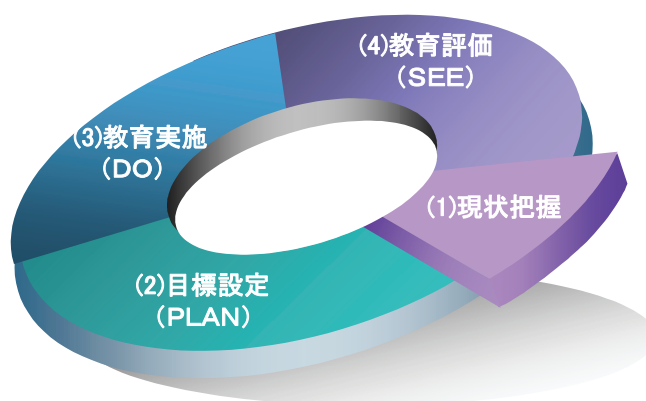
例えば、知的財産人材育成を

（１）現状把握

（２）目標設定（ＰＬＡＮ）

（３）教育実施（ＤＯ）

（４）教育評価（ＳＥＥ）

という「人材育成マネジメントサイクル」によって行う方法で考えれば、

（１）自社の知財人材の「現状把握」に利用できます。

自社の知財人材について、

> 「『知財スキル標準』を基準にわが社のライセンスを担当するグループ５人のレベルを評価したところ、レベル３が１名、レベル２が１名、レベル１が３名であることが分かった。」

というように、知財人材の「現状把握」に利用することができます。

（２）自社の知財人材育成の「目標設定」に利用できます。

自社の知財人材について、

「わが社ではライセンスを重視する戦略を採用することにしたので、担当グループ全員を少なくともライセンスに関するスキルについて『知財スキル標準』でいうところのレベル３にしたい。このレベルを実現するために、レベル２の担当者については、『目標管理』の目標としてレベル３を設定しよう。レベル１の担当者については OJT を実施して２年後にレベル３にすることにしよう。」

というように、知財人材育成の「目標設定」に利用することができます。

そして、その「目標管理」あるいは教育実施（DO）を行った後、

（３）自社の知財人材育成の「教育評価」に利用することができます。

自社の知財人材について、

「レベル２と判定された担当者に『知財スキル標準』を基準にして設定した目標について確認したところ、目標に到達できていることが確認できた。

しかし、レベル１と判定された担当者３人はともに OJT を実施した後もレベル２に到達しなかった。OJT だけでは急速な立ち上がりが難しいので、レベル１の者をレベル２に引き上げる内容の外部研修を利用して OffJT を実施しよう。」

というように、知財人材育成の「教育評価」に利用することができます。

（４）自社の知財人材の採用に利用することができます。

人材募集の際に、「『知財スキル標準』の『契約』レベル３以上の人を求む」のように記載することができます。

（５）自社の知財人材の再配置に利用することができます。

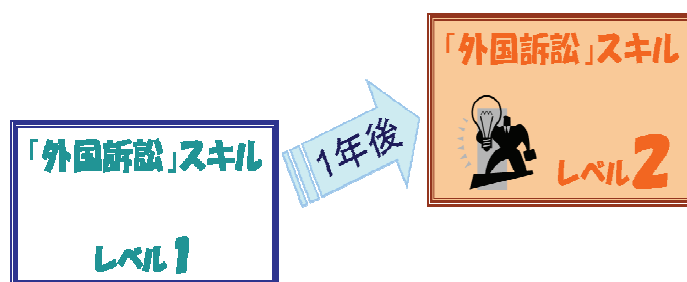
分散体制の自社全体の知財人材のレベルを把握したところ、あるビジネスカンパニーにレベルの高い人が集中してしまっていることが分かったような場合、人員を最適に配置して有効にOJTを実行するという「組み合わせ」を行うことで自社全体のレベルアップを図ることができます。

■ 個人にとって

自分のキャリアディベロップメントに利用できます。

自分のレベルについて、

「『知財スキル標準』を基準に自己判断すると自分は国内訴訟がレベル３、外国訴訟がレベル１と分かった。最近、自社が外国訴訟対応を重視する戦略を採用したので外国訴訟のレベルを来年までにレベル２に自主的に引き上げよう。そのためには何をすれば良いのかをこの『知財スキル標準』で把握しよう。」

自己のスキルアップの「目標設定」

目標を明確に⇒１年後にはレベルアップ

というように、

自分のキャリアディベロップメントの参考資料として利用できます。

目　次

２．「知財スキル標準」の概要

（１）「知財スキル標準」とは何か？

「知財スキル標準」は、企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する能力を明確化・体系化した指標である。

まず、前提として、知財人材にも審査官や弁理士等、様々な知財人材がいるが、この知財スキル標準が対象にするのは、あくまでも「企業における知財人材」である。

「企業」における知財人材を対象

次に、注意すべきは、知財スキル標準でいう、「スキル」というのは、知的財産に関する「知識」のみではなくより広い「実務能力」を指しているという点である。
以下の「知財スキル標準」の実物を見て頂ければ分かるが、左の「業績評価指標」の欄にあるように、「実績」あるいは「経験」が定義されている。

技術保護（2．2．6）A.国内特許権利化　ver.1.0

	業績評価指標	業務遂行能力評価指標
レベル3	以下の条件の実績と経験を有する。 ①責任性 (部分的な)主担当者として対応 ②複雑性 以下のいくつかを自律的に、複数回実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上) 1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。 2. 自社の特許戦略(例：標準化戦略)に沿った明細書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 3. 自社の特許戦略に沿った審査請求の判断を適切に行った(反復性を要する)。 4. 自社の特許戦略に沿った意見書・補正書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 5. 自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起案／作成を適切に行った。 6. 各種制度(例：国内優先権制度／関連出願連携審査)の戦略的活用を適切に行った。 7. 自社の特許戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を追行した。 8. 自社の特許戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。 9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10. 自社の特許戦略に従って早期権利化(例：早期審査請求、面接の活用)を行った。 11. 上記について、適切な弁理士等を選定し、協働して実行した。 ③重要性 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1. 効果が実際に確認された(例：明細書の品質が平均的に高い，困難な案件の権利化に成功した，意見書／不服審判請求の成功率が高い，戦略上重要テーマのコア発明について独占性の高い特許を取得した，少なくとも3テーマ／年以上につき、権利化戦略の立案と特許網を形成する特許(実用新案)明細書群を作成した，少なくとも1テーマ／年以上につき、戦略上必要な特許請求の範囲群の構想策定とそれらにより特許を取得するための意見書／補正書の作成／審判請求を行った)(必須) 2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。 3. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った(例：知的財産戦略に沿って、特許網を構成する明細書群を作成した／特許請求の範囲群の構想策定を行った)。 ④社内外貢献 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1. 後輩(例：レベル2～3)に対する育成指導／助言を行った。 2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。 3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。 4. 社内講師を担当した。 5. 社内委員会にメンバーとして参加した。 6. 社外講習会(例：大学・企業向けセミナー・企業間勉強会等)で講師を担当した。 7. 社外委員会にメンバーとして参加した。 8. 担当業務に関して業界全体のレベル向上に資する論文を執筆した。 ⑤その他	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意) ①事業 1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけ(他社動向の把握を含む)を理解しており、戦略に基づいて権利化の要否や方針を判断でき、他者に説明することができる。 2. 担当業務に関連する主要な自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解している。 ②法律 1. 国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例：特許法の新規性・進歩性・法定期限，出願，権利化に関する法令等)・法改正情報・判例の専門的な事項(例：専門書／専門雑誌レベル)を理解している。 2. 前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。 ③実務 1. 国内特許権利化に関する実務(例：審査基準，中間処理，審判手続，審査官の特徴，特許庁の方針)の専門的な事項(例：実務全体の60～70%程度)を理解している。 2. 前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。 ④技術 国内特許権利化業務に必要な技術(例：担当技術分野の最新技術，他社特許)の専門的な事項を理解することができる(例：担当分野においては発明者と対等に議論ができる。担当部門の主な商品に採用されている技術の動作・原理を説明できる)。 ⑤語学 外国語(例：英語)の情報を概ね(例：60～70%程度)理解することができる。 ⑥対人 1. 関係者(例：発明者)から円滑に情報収集ができる。 2. 関係者(例：発明者、審査官)の説明(例：発明のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。 3. 関係者(例：発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。 4. 関係者に分かりやすく説明できる(例：専門用語を分かりやすく説明できる)。 5. 関係者(例：発明者、審査官)を納得させることができる。 6. 関係者(例：発明者)から信頼される。 ⑦その他 1. 複数の業務に適切な優先順位をつけて限られた時間を有効に活用して業務を遂行できる。 2. 適切な日本語で発明(考案)の内容を適確に表現することができる。

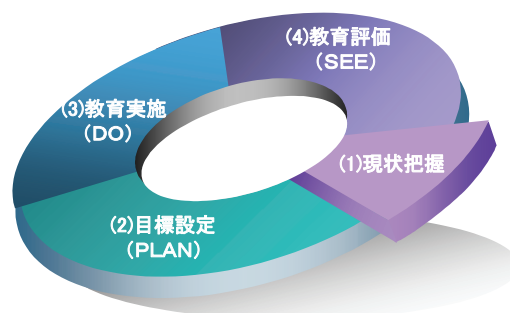
「スキル」＝「実務能力」＝実際の業務遂行に必要な能力。

⇒　「知識」のみの指標ではなくむしろ「実績と経験」の指標

（２）「知財スキル標準」は何に使うためのものか？

「知財スキル標準」は、知財人材育成のマネジメントに用いるツールである。スキル「評価」を行うツールのため、「評価」の側面だけに注目されがちであるが、何のための「評価」であるかといえば、それは「人材育成のため」ということである。

自社の知財人材の実務能力の「現状把握」を行い、その現状と理想のギャップを埋めるための人材育成の「目標設定」（PLAN）を行い、次に教育を実施した後に、その成果を「教育評価」（SEE）して確認し、ギャップが埋まっていない場合には更なる人材育成の「目標設定」を行う。このような人材育成のマネジメントに用いるためのツールである。

人材育成マネジメントサイクル

「知財スキル標準」＝人材育成のためのツール

⇒　自社の知財人材のスキルの現状把握、目標設定（育成計画立案）、教育評価に利用可能。

（３）「知財スキル標準」の全体はどのような構造になっているのか？

「知財スキル標準」はスキルを実際に定義したスキルカードが「実体」といえるものであるが、そのスキルカードは、全部で２７３枚存在する。

そのカードの整理の仕方として、企業の知財に関する「職種」ではなく、「機能」で分けた点が一つの特徴である。

ここで「機能」は、「知的財産に関連のある企業活動」を意味する。特定の「人」との結びつきがない点において「職種」や「業務」と異なる。知的財産を創造し、保護し、活用するのが会社全体の知的財産に関する「機能」であるが、それを内容的に「戦略」と「実行」に分類し(後述する「全体マップ」の縦軸)、時間的に知的創造サイクルの創造、保護、活用の段階(同じく「全体マップ」の横軸)に分けている。

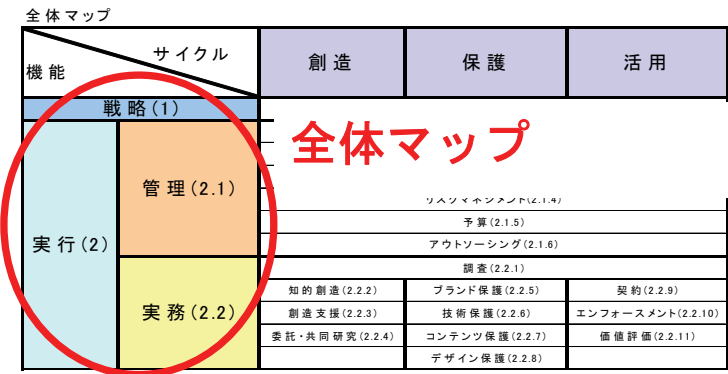
例えば、「国内権利化」という機能を「人」に結びつけるとそれは一般には「国内特許出願担当」あるいは「国内特許出願業務」となるであろう。

企業の知財業務の実態として、例えば「特許出願担当」という職種を取ってみても、A 社では主に発明の発掘と国内出願をやっている一方、B 社では同じ「職種名」でありながら、発明の発掘は行わず主に出願と中間処理を行っているという場合が生じうる。

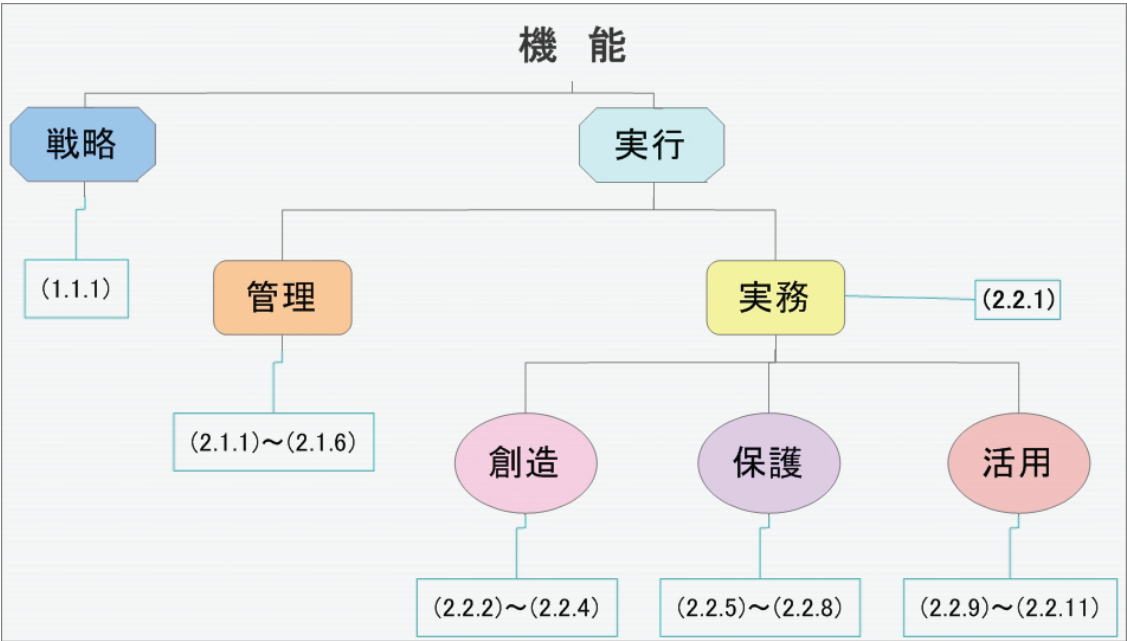
そこで、特許出願については「発明支援」機能、「国内特許権利化」機能などという形で機能によって細分化してそれぞれの機能に必要なスキルが何かを定義することとした。

「知財スキル標準」＝企業における知財に関する機能毎にスキルを定義 ⇒　**「職種」毎ではなく「機能」毎に必要とされる実務能力を定義。**

具体的には、まず、機能を「戦略(1)」と「実行(2)」の二つに大別し（全体マップの縦軸参照）、更に、その中の「実行(2)」部分を「管理(2.1)」と「実務(2.2)」に大別し、更にその中を細分化するという方法で機能を詳細に区分けしていっている。これを「全体マップ」と呼んでいる。

【全体マップ】

全体マップは、更に「詳細マップ」に細分化され、その機能は、「戦略(1)」で８機能、「実行(2)」で５３機能に細分化されており、この詳細マップで記載された全６１機能についてそれぞれスキルカードが存在している。スキルカードには（１．１．１）から（２．２．１１）までの整理番号が付されている。

「機能」全体の構造を示したのが次の図である。

【「機能」の全体構造図】

【詳細マップ】

法務(2.1.3)
A. 営業秘密
B. 規程
C. 法的審査
D. 法令情報収集・分析
リスクマネジメント(2.1.4)
A. 係争対応
B. 他社権利監視
C. 他社権利排除
D. ブランド保全
予算(2.1.5)
A. 策定
B. 管理
C. 資金調達
アウトソーシング(2.1.6)

詳細マップに記載されている６１機能毎にスキルを定義。

なお、詳細マップに出てくる「企業戦略」とは何か、あるいは「発明支援」とは何を指すか等については、各用語の定義を説明する「機能サマリ」があるので詳細マップの機能の定義が分からないときはこちらを参照して頂きたい。

【機能サマリ】

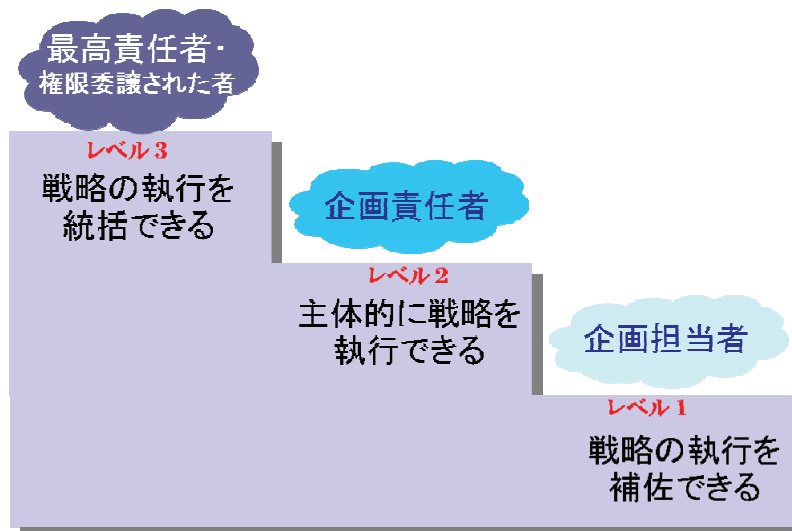
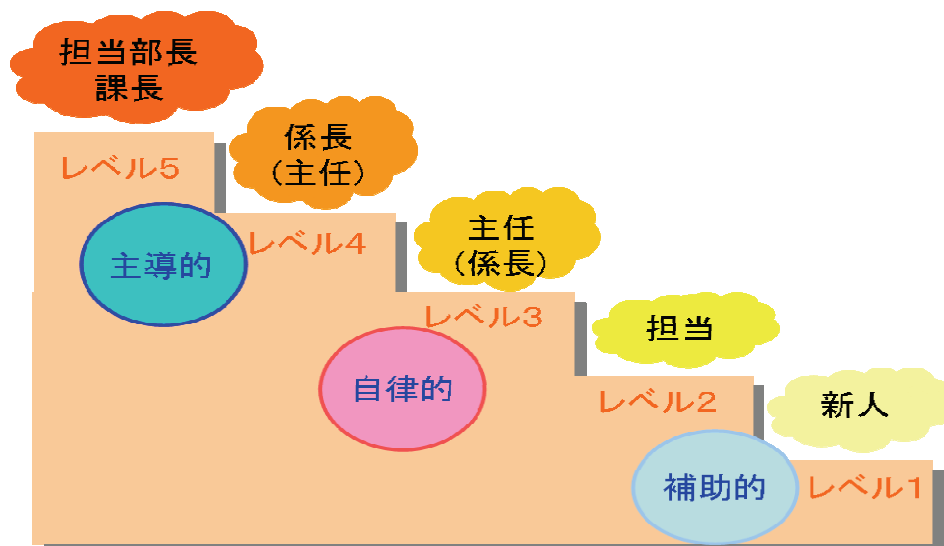
戦略1)	総合的，中長期的な計画を立案し，実行を統括すること
実行2)	戦略を遂行すること
管理21)	戦略に従って実務の支援，評価等を行うこと
実務22)	戦略に従って知的財産の創造，保護，活用に関する実際の業務等を行うこと

機能サマリ

用語		実の人のイメージ例
企画・プロデュース(1.1.1)		
A. 企業戦略	企業戦略を企画し，実行	取締役，取締役等
B. 事業戦略	事業戦略を企画し，実行	責任者等
C. 生産戦略	生産戦略を企画し，実行を統括する	生産部門長等
D. 販売戦略	販売戦略を企画し，実行を統括する	販売部門長等
E. 知財戦略	知財戦略(例:ノウハウか出願かの保護差別化方針，ポートフォリオ戦略，ブランド戦略，外国出願戦略等)を企画し，実行を統括する	知的財産部門長等
F. 研究開発戦略	研究開発戦略を企画し，実行を統括する	研究開発部門長等

（４）「知財スキル標準」におけるレベル設定はどのようになっているのか？

機能のうち、「戦略(1)」に関する部分については３段階、「実行(2)」に関する部分は５段階のレベル分けを行っている。

機能「戦略(1)」部分のレベル設定のイメージ

機能「実行(2)」部分のレベル設定のイメージ

POINT

> 「戦略(1)」に関するスキルレベルは３段階。
>
> 「実行(2)」に関するスキルレベルは５段階。

以上

３．「知財スキル標準」の詳細な説明

３．１　「知財スキル標準」の全体構造

知財スキル標準は以下の４つから構成され、その相関を以下の相関関係図に示す。

（１）　知財スキル標準フレームワーク（知財関連機能の全体マップと詳細マップ）
（２）　機能サマリ（各「機能」の定義）
（３）　知財スキル評価指標（スキルレベルの設定と評価の切り口）
（４）　知財スキルカード（スキルを定義したカード）

相関関係図

《知財スキル標準フレームワーク》

《機能サマリ》

《知財スキル評価指標》

《スキルカード》 273枚

次に、全体マップと詳細マップから構成され、他の成果物の基礎となる知財スキル標準フレームワークを示す。

(1) 知財スキル標準フレームワーク（全体マップと詳細マップ）

全体マップ

機能＼サイクル		創造	保護	活用
戦略(1)		企画・プロデュース(1.1.1)		
実行(2)	管理(2.1)	情報(2.1.1)		
		人材(2.1.2)		
		法務(2.1.3)		
		リスクマネジメント(2.1.4)		
		予算(2.1.5)		
		アウトソーシング(2.1.6)		
	実務(2.2)	調査(2.2.1)		
		知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)
		創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)
		委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)
			デザイン保護(2.2.8)	

詳細マップ

企画・プロデュース(1.1.1)
A. 企業戦略
B. 事業戦略
C. 生産戦略
D. 販売戦略
E. 知財戦略
F. 研究開発戦略
G. コンテンツ開発戦略
H. 標準化戦略

情報(2.1.1)
A. 情報開示
B. 情報収集・分析
C. システム

人材(2.1.2)
A. 教育
B. インセンティブ

法務(2.1.3)
A. 営業秘密
B. 規程
C. 法的審査
D. 法令情報収集・分析

リスクマネジメント(2.1.4)
A. 係争対応
B. 他社権利監視
C. 他社権利排除
D. ブランド保全

予算(2.1.5)
A. 策定
B. 管理
C. 資金調達

アウトソーシング(2.1.6)
A. 調査会社
B. 特許事務所
C. 法律事務所
D. 翻訳会社

調査(2.2.1)
A. 先行資料
B. 他社権利
C. パテントマップ

知的創造(2.2.2)	**ブランド保護(2.2.5)**	**契約(2.2.9)**
A. 研究・開発	A. 商標権利化	A. 交渉
B. デザイン開発	B. 事務	B. 権利処理
C. コンテンツ開発	**技術保護(2.2.6)**	**エンフォースメント(2.2.10)**
創造支援(2.2.3)	A. 国内特許権利化	A. 侵害判定
A. ブランド創出支援	B. 外国特許権利化	B. 侵害警告
B. 発明支援	C. 国内事務	C. 国内訴訟
C. コンテンツ創造支援	D. 外国事務	D. 外国訴訟
D. デザイン創造支援	E. 品種登録申請	E. 模倣品排除
委託・共同研究(2.2.4)	**コンテンツ保護(2.2.7)**	**価値評価(2.2.11)**
A. 研究開発委託	A. 申請	A. 定量評価
B. 共同研究	B. 事務	B. 定性評価
	デザイン保護(2.2.8)	C. 棚卸
	A. 意匠権利化	
	B. 事務	

まず、「全体マップ」では、各企業によって知的財産に関する「職種」の定義が異なることを考慮し、職種というのは企業が保有すべき知的財産に関して有すべき機能を人が分担しているものであるという理解に立ち、「職種」ではなく「機能」すなわち、「企業が保有すべき知的財産に関する機能」を分類して示したものである。この全体マップは企業における知財機能に関する全体像を示すものである。

全体マップでは縦軸に企業が保有すべき知的財産に関する機能を「戦略(1)」、「実行(2)」に大別し、更に「実行(2)」を「管理(2.1)」と「実務(2.2)」に分類している。また、横軸では知的創造サイクルのうち、どの段階に関連する機能であるかを示すために「創造」段階、「保護」段階、「活用」段階の３つに分類している。

次に、知財スキル標準フレームワークを構成するもう一つのマップである「詳細マップ」では、全体マップで示された各機能について、下位概念的に具体化したものを示している。すなわち、アルファベットで示された各内容が業務レベルの次元である。例えば、「リスクマネジメント(2．1．4)」という機能については、「係争対応(2．1．4．A)」、「他社権利監視(2．1．4．B)」、「他社権利排除(2．1．4．C)」、「ブランド保全(2．1．4．D)」という４つの詳細機能（「業務」と呼んで良いレベル）があると捉えている。実際には、アルファベットで示されたそれぞれの詳細機能についてスキルを定義していくべきことになる。このアルファベットで示された項目数は、６１項目である。

ここで注意すべきは、これらの全体及び詳細マップには、いわゆる「知的財産部」と呼ばれる知的財産の専門部門が本来保有する機能とは異なる機能が含まれている点である。例えば、「戦略(1)」の「企画・プロデュース(1．1．1)」の機能には、知財戦略のみならず、企業戦略や事業戦略が含まれており、想定される人材像も代表取締役などが含まれている。また、「実行(2)」、「実務(2．2)」、「知的創造(2．2．2)」の一つである「研究・開発（2．2．2．A)」という機能は、企業の研究部門あるいは開発部門が担う機能であり、通常、知的財産部が担う機能ではない。

このように知的財産部以外の企業の知的財産に関連する機能が含まれている点が本スキルフレームワークの特徴の一つである。

したがって、本フレームワークは、知的財産部や知的財産部員のためのスキル標準という狭い範囲ではなく、広く企業において知的財産に関連する人材のスキルをカバーするものである。

次に、「知財スキル標準フレームワーク」の全体マップと詳細マップで記載されている各「機能」の用語の意義について簡潔にまとめた（2)機能サマリを示す。

最右欄は、各機能を担うことが想定される人物像を例示したものである。

知財スキル標準が「職種」毎ではなく、「機能」毎に表現してあるために実際の職種をイメージしやすいように想定される「職種」を例示した（最右欄)。

例示であるからこれらの担当者に限定されるものではなく、例えば、「教育」という機能については想定される職種として「教育担当者」が掲げられているが、このような職種が実際に存在せず、特許担当者がこの「教育」機能を担う（兼務）ことを否定するものではなく、むしろそのように組み合わせることを前提に可能な限り機能を小分けしている。

例えば、中堅・中小企業では「意匠・商標担当者」という職種があって、一人で意匠と商標の機能の双方を担っているところがある反面、大手企業では「意匠担当者」と「商標担当者」のように専門分化されているところが多い。この場合に仮に意匠と商標を一つの機能として定義してしまうと、例えば商標専門の担当者のスキルを評価する際に意匠と商標の双方のスキルが要求される結果、大手企業ではこのスキル標準が利用できない事態が生じうる。

他方、意匠と商標を小分けして定義している場合において、「意匠・商標担当者」のスキルを評価する際には、意匠機能のスキル定義と商標機能のスキル定義の双方を合わせて利用することで評価可能である。

以上のような理由により、各機能は可能な限り詳細に小分けされている。

（２）機能サマリ

戦略(1)	総合的・中長期的な計画を立案し，実行を統括すること
実行(2)	戦略を遂行すること
管理(2.1)	戦略に従って実務の支援，評価等を行うこと
実務(2.2)	戦略に従って知的財産の創造，保護，活用に関する実際の業務等を行うこと

用語	概説	現実の人のイメージ例
企画・プロデュース(1.1.1)		
A. 企業戦略	企業戦略を企画し，実行を統括する.	代表取締役，取締役等
B. 事業戦略	事業戦略を企画し，実行を統括する.	事業責任者等
C. 生産戦略	生産戦略を企画し，実行を統括する.	生産部門長等
D. 販売戦略	販売戦略を企画し，実行を統括する.	販売部門長等
E. 知財戦略	知財戦略（例：ノウハウか出願かの保護差別化方針，ポートフォリオ戦略，ブランド戦略，外国出願戦略等）を企画し，実行を統括する.	知的財産部長等
F. 研究開発戦略	研究開発戦略を企画し，実行を統括する.	研究開発部長等
G. コンテンツ開発戦略	映画・音楽・出版物等の新しいコンテンツ企画を行い，実行を統括する.	プロデューサー等
H. 標準化戦略	標準化戦略を企画し，実行を統括する.	標準化責任者等
情報(2.1.1)		
A. 情報開示	広報，経営その他社内への情報発信，「知的資産・経営報告書」案の作成を行い，IR等を行う.	企画担当者等
B. 情報収集・分析	企業，事業，製品及びサービスの市場の将来動向を分析するとともに，知的財産戦略に関連する情報を社内外から収集し，分析（例：ポートフォリオ分析），加工し，知的財産戦略の企画案の作成を行い，実行を支援する.	企画担当者等
C. システム	知的財産に関連する各種データベース，出願支援システム等の導入，保守を行う.	システム担当者等
人材(2.1.2)		
A. 教育	自社の知財人材育成の企画案の作成を行い，教育を実施する. 社内全体の知的財産に関する啓蒙，知的財産担当者の育成等を行う.	教育担当者等
B. インセンティブ	自社の知財関連人材（特に研究者）に対するインセンティブ制度（例：職務発明制度，報奨金制度，フェロー制度）を企画案の作成を行い，実行する.	人事担当者等
法務(2.1.3)		
A. 営業秘密	営業秘密管理指針を企画，提案し，自社の営業秘密の管理を行う.	法務担当者等
B. 規程	社内規程の企画，提案と遵守体制の構築も行う.	法務担当者等
C. 法的審査	社内における知的財産関連の法律問題について解決するための法的助言・支援を行う. 知的財産関連の契約書・規定について法律面のみならず自社の事業活動の側面からも検討した原案作成，修正案の提示，交渉を行う.	法務担当者等
D. 法令情報収集・分析	法改正，判例の動向に関する情報を収集，分析，加工し，知的財産戦略の企画作成を支援する.	法務担当者等
リスクマネジメント(2.1.4)		
A. 係争対応	警告を受けた場合に自社の実施状況の確認，他社特許（著作物）を調査し無効（証拠）資料の確保を図る.	特許担当者等
B. 他社権利監視	他社権利の監視を行う. パテントクリアランスを行う.	特許担当者等
C. 他社権利排除	他社権利の排除を行うための無効審判の請求，情報提供等を行う.	特許担当者等
D. ブランド保全	ドメインネーム，屋号を含めたブランドの維持・適正使用を確保するための管理を行う.	ブランド管理責任者等
予算(2.1.5)		
A. 策定	事業戦略に応じた知的財産戦略に基いて，出願予算，補償金予算，ラインセスフィー等に関する予算案を作成する.	企画担当者等
B. 管理	策定された予算を適切に管理実行し，翌期の予算策定へのフィードバックを行う. ロイヤルティー監査を行う.	企画担当者等
C. 資金調達	各種資金調達手段（例：信託，証券化等）の取捨選択を行って資金を調達する.	企画担当者等
アウトソーシング(2.1.6)		
A. 調査会社	調査会社に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.	管理責任者等
B. 特許事務所	特許事務所に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.	管理責任者等
C. 法律事務所	法律事務所に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.	管理責任者等
D. 翻訳会社	翻訳会社に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.	管理責任者等
調査(2.2.1)		
A. 先行資料	公知例等の先行資料を調査する. 他社の権利化を阻止，あるいは他社権利を無効化するための無効資料調査等を行う.	サーチャー等
B. 他社権利	クリアランスのために他社の権利を調査する.	サーチャー等
C. パテントマップ	他社の特許情報を収集し，定量的あるいは定性的に加工してパテントマップ等を作成する.	サーチャー等
知的創造(2.2.2)		
A. 研究・開発	研究・開発の際に事業戦略・知的財産戦略を意識した研究・開発を行う.	研究者，技術者等
B. デザイン開発	事業戦略・知的財産戦略を意識した製品のデザイン開発を行う.	デザイナー
C. コンテンツ開発	事業戦略，知的財産戦略を意識したコンテンツの開発を行う.	クリエイター
創造支援(2.2.3)		
A. ブランド創出支援	先行商標調査を行った上での，使用可否の判断，戦略上必要な商標の出願，不出等の評価を行う.	商標担当者等
B. 発明支援	・戦略上必要な発明の発掘，先行技術に関する情報の提供，発明者の確定，発明を営業秘密として管理するか否かの判定，不出等の評価を行う.	特許担当者等
C. コンテンツ創造支援	必要な権利調査（例：団体間協定の適用の有無，管理楽曲か否か等）を行った上で，権利譲受対価又はライセンス対価の評価基準を作成・設定し，コンテンツ創造に必要な権利処理を支援する.	法務担当者等
D. デザイン創造支援	デザインマップの作成と先行意匠調査を行った上での，戦略上必要な意匠の出願，不出等の評価を行う.	意匠担当者等
委託・共同研究(2.2.4)		
A. 研究・開発委託	研究・開発委託，制作委託を行う.	研究者，技術者等
B. 共同研究	共同研究を行う.	研究者，技術者等

ブランド保護(2.2.5)		
A. 商標権利化	知的財産戦略に沿った商標の出願書類の作成を行う．意見書，補正書の作成，各国法制度に基づく権利取得ための争訟を行う．	商標担当者等
B. 事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内外の商標に関する専門的事務を行う．出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う．	商標事務担当者等
技術保護(2.2.6)		
A. 国内特許権利化	知的財産戦略に沿った特許(実用新案を含む)明細書の作成を行う．　知的財産戦略に沿い，戦略上必要な特許請求の範囲で特許を取得するための意見書，補正書の作成，拒絶査定不服審判請求，審決取消訴訟を行う．	特許担当者等
B. 外国特許権利化	知的財産戦略に沿った特許(実用新案を含む)明細書の作成(翻訳)を行う．意見書，補正書の作成，各国法制度に基づく権利取得ための争訟を行う．	特許担当者等
C. 国内事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内特許(実用新案を含む)に関する専門的事務を行う．出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う．	特許事務担当者等
D. 外国事務	外国の法律事務所と連携し，出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など外国特許(実用新案を含む)に関する専門的事務を行う．出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う．	特許事務担当者等
E. 品種登録申請	種苗法に基づいた品種登録を申請する．	品種登録担当者等
コンテンツ保護(2.2.7)		
A.申請	著作物に関して文化庁への登録申請，著作権管理事業者への申請を行う．	法務担当者等
B.事務	契約事務，申請手続，対価の適正な分配等の専門的事務を行う．	法務事務担当者等
デザイン保護(2.2.8)		
A. 意匠権利化	知的財産戦略に沿った出願書類の作成を行う．　意見書，補正書の作成，拒絶査定不服審判請求，審決取消訴訟を行う．	意匠担当者等
B. 事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内外の意匠に関する専門的事務を行う．出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う．	意匠事務担当者等
契約(2.2.9)		
A. 交渉	契約書原案作成を行い，契約交渉(例:ライセンス，譲渡等)を行う．営業を伴う技術移転の契約交渉を行う．	渉外担当者等
B. 権利処理	著作権・著作隣接権，肖像権，パブリシティ権等に関する権利処理に関する契約交渉を行う．	法務担当者等
エンフォースメント(2.2.10)		
A. 侵害判定	他社事業・製品・サービスを分析し，知的財産権侵害の有無を判定する．	係争担当者等
B. 侵害警告	他社に対して知的財産権の侵害である旨の警告を行い，その回答に対して対応する．	係争担当者等
C. 国内訴訟	知的財産関連訴訟の遂行，対応を行う．	係争担当者等
D. 外国訴訟	海外における知的財産権侵害訴訟の遂行，対応を行う．	係争担当者等
E. 模倣品排除	国内外における模倣品を排除する．税関における水際取締りを行う．	係争担当者等
価値評価(2.2.11)		
A. 定量評価	知的財産の価値評価にあたり定量面(価格算出等)を評価する．	企画担当者等
B. 定性評価	知的財産の価値評価にあたり定性面(技術評価を含み，権利の有効性等)を評価する．	出願担当者等
C. 棚卸	保有する産業財産権について権利維持・放棄の判断を行う．	企画担当者等

（３）知財スキル評価指標

知財スキル評価指標は、機能サマリで示された各機能を担う人材のスキルについてどのようなレベルを設定するかを示したものである。

「戦略(1)」部分では、以下のようにレベル分けをしている。

レベル	定　　義	人物イメージ
レベル１	戦略の執行を補佐できる	企画担当者
レベル２	主体的に戦略を執行できる	企画責任者
レベル３	戦略の執行を統括できる	最高責任者 及び権限を委譲された者

「実行(2)」部分では、以下のように５段階にレベル分けしている。

レベル	定　　義	人物イメージ
レベル１	業務上の課題を発見し，上司の指導の下でその課題を解決できるレベル．	担当（新人）
レベル２	業務上の課題を発見し，上司の指導の下でその課題を解決でき，一部は自律的に解決できるレベル．	担当
レベル３	業務上の課題の発見と解決を自律的に行えるレベル（他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む）．	主任,(係長)
レベル４	業務上の課題の発見と解決を主導するレベル．下位のレベル者に対して指導ができるレベル．	係長,(主任)
レベル５	経営上の課題を発見し，あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決策の提案ができるレベル．	担当部長，課長

次に、スキルを評価する指標としては、「戦略」部分では「スキル評価指標」として「実績、経験、もしくは能力」について、カードに書かれている。

「実行」部分におけるスキルを評価する指標としては、「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」とし、前者がいわゆる成果や仕事の実績等、後者はいわゆる知識等に相当する評価指標である。

業績評価指標　：いわゆる成果や仕事の実績等
① 責任性(リーダ経験等)
② 複雑性(難易度の高さ等)
③ 重要性(事業への影響度、規模、予算額等)
④ 社内外貢献(後輩の育成、情報発信、論文執筆、社内外講師等)
⑤ その他
業務遂行能力評価指標　：いわゆる知識等に相当する評価指標
① 事業(自社の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、製品・サービス等の理解度)
② 法律(法律と判例等のいわゆる法学的理解度)
③ 実務(②以外の現実の業務に必要な情報の理解度)
④ 技術(先行技術理解度及び新規な技術の理解力)
⑤ 語学
⑥ 対人(コミュニケーション、ネゴシエーション、リーダーシップ等)
⑦ その他(文章力、先見性等)

それぞれの評価指標の項目は、スキルを定義する際のいわば「切り口」であり、各機能全てにおいてこれらの要素が常に必要になるという想定はしていない。

この「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」のどちらで実際にレベルを判定するのかという点については、どちらかの定義に当てはまる場合にもレベル判定できる。

知的財産の業界では審査期間や存続期間があって長期スパンの仕事が多いため、「結果」だけで評価することは困難である、という理由によりその「原因」あるいは「プロセス」ともいうべき業務遂行能力による評価も必要であるという判断からである。

その結果、具体的には、まだ業績が出ていない人物であっても、業務遂行能力評価指標に当てはまる場合にはその時点でレベル判定をすることが可能となる。

（４）スキルカード

「戦略(1)」：８枚、「実行(2)」：２６５枚から構成されている。

技術保護（2．2．6）A.国内特許権利化　ver.1.0

	業績評価指標	業務遂行能力評価指標
レベル3	以下の条件の実績と経験を有する。 ①責任性 (部分的な)主担当者として対応 ②複雑性 以下のいくつかを自律的に、複数回実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上) 1．国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。 2．自社の特許戦略(例：標準化戦略)に沿った明細書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 3．自社の特許戦略に沿った審査請求の判断を適切に行った(反復性を要する)。 4．自社の特許戦略に沿った意見書・補正書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 5．自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起案／作成を適切に行った。 6．各種制度(例：国内優先権制度／関連出願連携審査)の戦略的活用を適切に行った。 7．自社の特許戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を追行した。 8．自社の特許戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。 9．事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10．自社の特許戦略に従って早期権利化(例：早期審査請求、面接の活用)を行った。 11．上記について、適切な弁理士等を選定し、協働して実行した。 ③重要性 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1．効果が実際に確認された(例：明細書の品質が平均的に高い，困難な案件の権利化に成功した，意見書／不服審判請求の成功率が高い，戦略上重要テーマのコア発明について独占性の高い特許を取得した，少なくとも3テーマ／年以上につき、権利化戦略の立案と特許網を形成する特許(実用新案)明細書群を作成した，少なくとも1テーマ／年以上につき、戦略上必要な特許請求の範囲群の構想策定とそれらにより特許を取得するための意見書／補正書の作成／審判請求を行った)(必須) 2．成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。 3．主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った(例：知的財産戦略に沿って、特許網を構成する明細書群を作成した／特許請求の範囲群の構想策定を行った)。 ④社内外貢献 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1．後輩(例：レベル2～3)に対する育成指導／助言を行った。 2．質問に対して適切な回答／助言を行った。 3．自己の担当業務のマニュアル化を行った。 4．社内講師を担当した。 5．社内委員会にメンバーとして参加した。 6．社外講習会(例：大学・企業向けセミナー・企業間勉強会等)で講師を担当した。 7．社外委員会にメンバーとして参加した。 8．担当業務に関して業界全体のレベル向上に資する論文を執筆した。 ⑤その他	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意) ①事業 1．自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけ(他社動向の把握を含む)を理解しており、戦略に基づいて権利化の要否や方針を判断でき、他者に説明することができる。 2．担当業務に関連する主要な自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解している。 ②法律 1．国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例：特許法の新規性・進歩性・法定期限，出願，権利化に関する法令等)・法改正情報・判例の専門的な事項(例：専門書／専門雑誌レベル)を理解している。 2．前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。 ③実務 1．国内特許権利化に関する実務(例：審査基準，中間処理，審判手続，審査官の特徴，特許庁の方針)の専門的な事項(例：実務全体の60～70%程度)を理解している。 2．前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。 ④技術 国内特許権利化関連業務に必要な技術(例：担当技術分野の最新技術，他社特許)の専門的な事項を理解することができる(例：担当分野においては発明者と対等に議論ができる。担当部門の主な商品に採用されている技術の動作・原理を説明できる)。 ⑤語学 外国語(例：英語)の情報を概ね(例：60～70%程度)理解することができる。 ⑥対人 1．関係者(例：発明者)から円滑に情報収集ができる。 2．関係者(例：発明者、審査官)の説明(例：発明のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。 3．関係者(例：発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。 4．関係者に分かりやすく説明できる(例：専門用語を分かりやすく説明できる)。 5．関係者(例：発明者、審査官)を納得させることができる。 6．関係者(例：発明者)から信頼される。 ⑦その他 1．複数の業務に適切な優先順位をつけて限られた時間を有効に活用して業務を遂行できる。 2．適切な日本語で発明(考案)の内容を適確に表現することができる。

３．２　　機能別説明

全体マップにおいて、機能は「戦略(1)」と「実行(2)」に大別されているが、両者の役割は若干異なるところがあり、そのためカード自体の構造も異なっている。
まず、機能の「実行(2)」の部分は、「実行」を担っている主に専門職系の知財人材育成のためである。
これに対し、「戦略(1)」の部分は、「戦略」という中長期的な計画の立案を担っている主にマネジメント系の知財人材を対象にしている。そのため、このような層は既に相当の経験を積んだ人々であり、知財人材育成を受ける側というよりはむしろ知財人材育成を推進する側の知財人材が中心となる。
このような違いから、「戦略(1)」部分のスキル定義の意義もやや異なっており、知財人材育成のためというよりもむしろ「戦略」的な業務を将来考えている人材の将来の人材像を示すことにあるということができる（ただし、もちろん「実行(2)」部分と同じように「戦略」を担っている人材の人材育成に利用することは可能である）。

３．２．１「戦略(1)」

「戦略(1)」の定義

知財スキル標準における「戦略(1)」機能とは、「総合的・中長期的な計画を立案し、実行を統括すること」と定義されている。また「戦略(1)」は創造･保護･活用の全てにまたがって立案され、執行されるものであるという考えに立っているため、いわゆる「知的創造サイクル」の各ステージ（創造・保護・活用）では分けていない。

全体マップ

機能＼サイクル		創造	保護	活用
戦略(1)		企画・プロデュース(1.1.1)		
実行(2)	管理(2.1)	情報(2.1.1)		
		人材(2.1.2)		
		法務(2.1.3)		
		リスクマネジメント(2.1.4)		
		予算(2.1.5)		
		アウトソーシング(2.1.6)		
	実務(2.2)	調査(2.2.1)		
		知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)
		創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)
		委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)
			デザイン保護(2.2.8)	

「戦略(1)」の対象

知財スキル標準の「戦略(1)」部分の対象としては、各部門における戦略の立案や実行の統括を行う人材である。レベル１では「戦略の執行を補佐できる」とあるように、マネジメント層を補佐して戦略の企画を提案するような人材層も含まれる。具体的には、知的財産部門の企画系人材などがそれにあたる。

「戦略(1)」のレベル分け

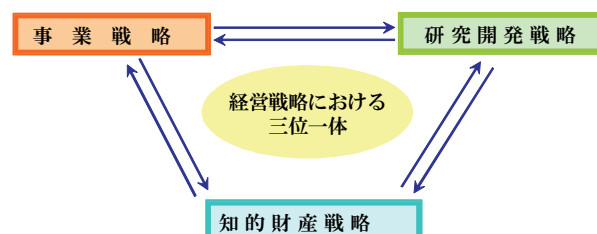
レベル分けにおいては、「実行(2)」では５段階であるのに対し、「戦略(1)」では「戦略の執行を補佐できる」､「主体的に戦略を執行できる」､「戦略の執行を統括できる」という３段階で分けている。また、主な人物イメージは下記の表に記載の通りである。

レベル	定　　義	人物イメージ
レベル１	戦略の執行を補佐できる	企画担当者
レベル２	主体的に戦略を執行できる	企画責任者
レベル３	戦略の執行を統括できる	最高責任者 及び権限を委譲された者

「戦略(1)」におけるスキル評価

各企業の業種、規模、社内体制等により実際に選択しうる戦略には著しい違いがあるため、企業が知的財産経営を推進する際の各「戦略(1.1.1.A～H)」の企画・プロデュース面における一般的なスキルを例示的に列挙するという形態をとっている。

また「戦略(1)」を担う人材にとって知的財産経営を実践する為の実績、経験もしくは能力を「業績」と「能力」に分類することなく総合的な「スキル」として定義している。

なお、それぞれの「スキル」の中で特に重視されているのが、知的財産戦略と事業戦略と研究開発戦略の三位一体という視点である。ここでいう、三位一体というのは、この３つについて「連携して」それぞれ戦略を立案し、実行を統括することを意味すると捉えている。

「戦略(1)」のその他の活用方法

「戦略(1)」部分のそれぞれのスキルカードには、具体的にどのような戦略があるかが項目として列挙されている（例えば、「企画・プロデュース(1．1．1．A) 企業戦略」のスキルカードには、①成長戦略ビジョン、②知的財産ポートフォリオ設計、③組織設計等という戦略の大項目が掲げられ、更にそれぞれの詳細な戦略の小項目が列挙されている）。

各企業がこれから知的財産経営に取り組む際（あるいは見直す際）の指針として、これらの項目を活用することもできると考えられる。

３．２．２　「実行(2)」

「実行(2)」の定義

知財スキル標準における「実行(2)」機能とは「戦略を遂行すること」であり、「管理(2.1)」と「実務(2.2)」機能と分けられ、それぞれ「戦略に従って実務の支援、評価等を行うこと」「戦略に従って知的財産の創造、保護、活用に関する実際の業務を行うこと」と定義されている。

全体マップ

機能＼サイクル		創造	保護	活用
戦略(1)		企画・プロデュース(1.1.1)		
実行(2)	管理(2.1)	情報(2.1.1)		
		人材(2.1.2)		
		法務(2.1.3)		
		リスクマネジメント(2.1.4)		
		予算(2.1.5)		
		アウトソーシング(2.1.6)		
	実務(2.2)	調査(2.2.1)		
		知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)
		創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)
		委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)
			デザイン保護(2.2.8)	

「実行(2)」のレベル分け

「実行(2)」機能におけるレベルは、レベル１～５の 5 段階で分けられており、企業に属する場合においてどのような立場の人物なのかがイメージしやすいように、人物イメージを例示してある。

レベル	定　　義	人物イメージ
レベル１	業務上の課題を発見し，上司の指導の下でその課題を解決できるレベル．	担当（新人）
レベル２	業務上の課題を発見し，上司の指導の下でその課題を解決でき，一部は自律的に解決できるレベル．	担当
レベル３	業務上の課題の発見と解決を自律的に行えるレベル（他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む）．	主任,(係長)
レベル４	業務上の課題の発見と解決を主導するレベル．下位のレベル者に対して指導ができるレベル．	係長,(主任)
レベル５	経営上の課題を発見し，あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決策の提案ができるレベル．	担当部長，課長

「実行(2)」部分は成果や仕事の実績で評価する「業績評価指標」と、知識等で評価する「業務遂行能力評価指標」に分けられる。この「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」のどちらで実際にレベルを判定するのかという点については、どちらかの定義に当てはまる場合にもレベル判定できる。

業績評価指標

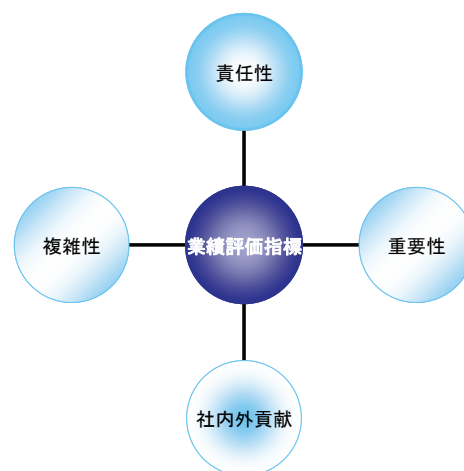
① 責任性(リーダ経験等)
② 複雑性(難易度の高さ等)
③ 重要性(事業への影響度、規模、予算額等)
④ 社内外貢献(後輩の育成、情報発信、論文執筆、社内外講師等)
⑤ その他

上記、項目①から⑤はスキルを定義する際の「切り口」であり、各機能全てにおいてこれらの要素が常に必要になるという想定はしていない。

上記の項目において、「①責任性」→どのような責任のもとで、「②複雑性」→どのような仕事をどのように、「③重要性」→結果としてどのような影響を与えたか、「④社内外貢献」→会社及び業界全体の向上にどのように貢献したのか、という形で記述されている。

「②複雑性」での用語は、コンテキストによって内容が異なる場合がある。例えば、同じ「知的財産法」という用語であっても、機能によってその意味する内容が異なってくる。

また、「適切な」、「正確な」、「高度な」、「成功裡」のような程度を示す表現も、実際に意味する具体的な内容や基準値は、機能ごとに多少異なっている。

更に、「②複雑性」の項目に挙がっているものをレベル１、２では「いずれか」として項目の中の一つについての実績／経験を有すればよいとしているのに対し、レベル３～５では二以上についての実績／経験を有するものとしている。また、レベル２～５ではその項目の実績／経験が複数回あることが求められる。

「③重要性」は、原則的にレベル３以上に対して要求しており、「効果が実際に確認された」ことを必須としている。また、「成果が最終的に経営層／株主に参照された」という項目については、会社にとって重要性が高い業務を行ったのであればその業務の内容あるいは結果について経営層あるいは株主に最終的には参照されることになるであろうと考えたためである。

「④社内外貢献」は、自己の業務のマニュアル作成や、後輩の育成や社内講習会の講師の担当のように、必ずしも「業務」そのものではないが、自己の所属する会社に貢献するような活動について評価しようとするものである。

また、社外委員会・社外講習会や論文執筆など社外貢献を求めるのは、社外活動を評価する仕組みを入れることでマクロ的な観点での知財業界全体の発展を考慮したものである。

業務遂行能力評価指標

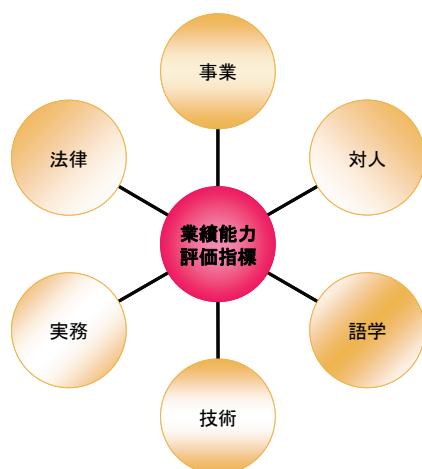
① 事業(自社の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、製品・サービス等の理解度) ② 法律(法律と判例等のいわゆる法学的理解度) ③ 実務(②以外の現実の業務に必要な情報の理解度) ④ 技術(先行技術理解度及び新規な技術の理解力) ⑤ 語学 ⑥ 対人(コミュニケーション、ネゴシエーション、リーダーシップ等) ⑦ その他(文章力、先見性等)

上記の項目において、「①事業」では、各機能に対する企業戦略の中での自己の業務の位置づけの理解度について示している。

「②法律」では、知的財産関連の法律及び各機能において特に関連する法律についての知識量および理解度・応用展開力について示している。

「③実務」では、機能ごとに必要とされる実務について記述してあるが、具体的な内容は「業績評価指標」の「②複雑性」に書かれてある業務について行うことが出来ると理解することが出来る。

「④技術」においては、特許／実用新案等の技術分野をかっこ書きで示すことにより、どの技術分野において、レベル○であるかを明確にさせることが出来る。また、例えば、多角的に事業を行っている企業においてはその技術分野に応じたレベルを表示することも考えられる(例えば、(2.2.6)A.国内特許権利化(化学)－レベル３／(2.2.6)A.国内特許権利化(電気)－レベル２)。
専門の技術分野ではないとしても、権利化等の機能においては、新技術や周辺技術を理解する事は必要である。そのような場合、当該技術分野についての理解力は求めるが、応用・展開力までは求めないというような場合もあるため、機能によってはレベル４や５であっても「理解することができる」という記述となっている。(業務遂行能力・対比表参照)

「⑤語学」はそれぞれの会社ごとに事情が異なり、項目が挙げられていたとしても、必須である場合とそうでない場合があると考えられるため、それぞれの事情に基づいた設定をして頂きたい。外国業務が主となっている企業であれば、全てにおいて必須となることも考えられる。また、ほとんどが国内向け業務であるという会社や国内と外国業務の担当が明確に分けられている会社においては、社内での実際の運用の際に細部について検討し策定することができるため、自由度があるものとなっている。

「⑥対人」は、知的財産業務に必ずしも限った話ではないが、業務を円滑に遂行していくためには人と人との調和が不可欠であると考えられるため、「情報収集能力・説明能力・人との協働」を全てのレベルにおいて要求している。
また、レベルが上がることによって部下を指導する立場にたつという事情も考慮して、「納得させる・信頼される」ことも要求している。

「⑦その他」では、例えば、特許権利化業務の基本となる特許出願時の明細書作成において、自社の発明をより広い範囲で特許権利化するためには、文章力が必要不可欠である。このような文章力や先見性といった①～⑥の項目にあてはまらないものについて記述している。

◆「戦略(1)」と「実行(2)」の対応関係（ご参考）

「戦略(1)」は計画（PLAN）であり、「実行(2)」は計画の実施（DO）であるが、必ずしも一対一の対応関係にある訳ではない。なぜなら、企業戦略等は企業活動における諸機能を横断的に包括・統括して計画されるものであるからである。このことは、例えば、企業における成長戦略ビジョンにおいて知的財産を考慮することは重要であるが、成長戦略ビジョン＝知的財産戦略ではないことからも明らかである。

しかしながら、その「戦略」に対応する中心的な「実行」機能が存在することは多い（例えば、「戦略(1)」部分における「ブランド戦略」と「実行(2)」における「ブランド保護」機能）。

そこで、以下では、「戦略(1)」の部分と「実行(2)」の部分の対応関係について特に関係の深いと思われる部分にのみ○印を示したものである。

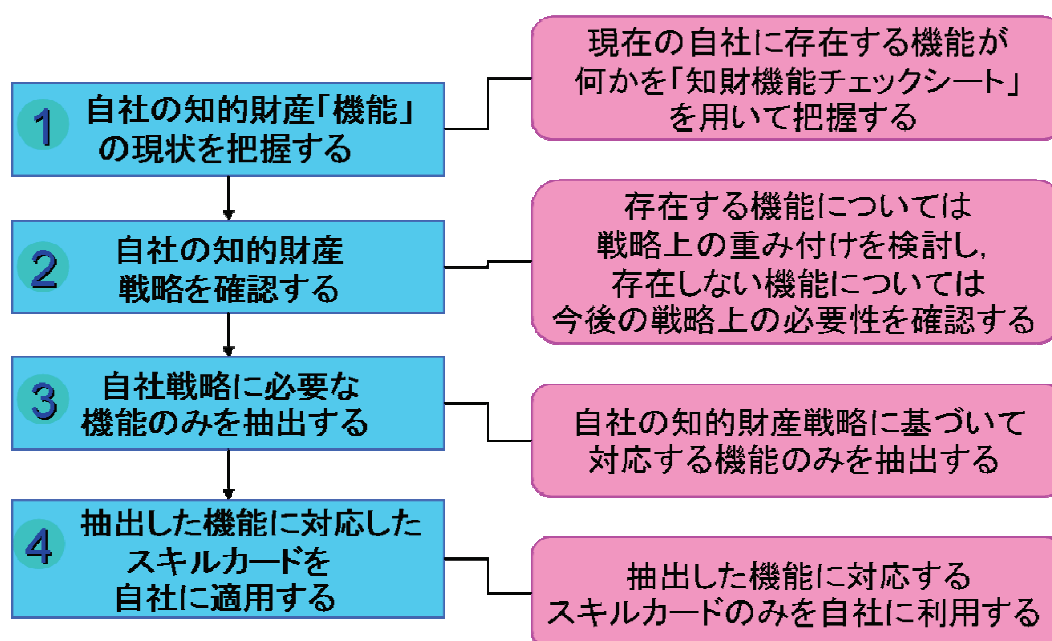
戦略			実行／管理・実務																
企画・プロデュース（1.1.1）	知的財産経営に関連する戦略ミッション・機能		2.1.1 情報	2.1.2 人材	2.1.3 法務	2.1.4 リスクマネジメント	2.1.5 予算	2.1.6 アウトソーシング	2.2.1 調査	2.2.2 知的財産創造	2.2.3 創造支援	2.2.4 委託・共同研究	2.2.5 ブランド保護	2.2.6 技術保護	2.2.7 コンテンツ保護	2.2.8 デザイン保護	2.2.9 契約	2.2.10 エンフォースメント	2.2.11 価値評価
A.企業戦略	成長戦略ビジョン	全社・成長戦略ビジョン策定に関連する経営支援機能								○									
	知的財産ポートフォリオ設計	全社・知的財産ポートフォリオへの投資管理・評価基準策定に関連する経営支援機能					○							○					
	組織設計	全社・知的財産経営のための組織設計・運用管理に関連する経営支援機能		○															
	人事・インセンティブ制度設計	全社・知的財産経営のためのインセンティブ制度設計・運用管理に関連する経営支援機能		○															
	リスクマネジメント	知的財産経営に関連するリスク管理・コンプライアンスの施策策定・管理支援機能			○	○													
	情報戦略	知的財産経営の視点からの市場ステークホルダーに対する広報戦略・管理機能	○																
	製品開発基盤	全社の製品開発基盤技術共通整備に対する貢献機能								○									
	生産技術基盤	全社の製造戦略・基盤技術共通整備に対する貢献機能								○									
	ブランド	全社のブランド戦略に関連する全社組織設計・運用支援機能											○						
B.事業戦略	事業アライアンス	事業アライアンス戦略に関連する知的財産経営支援機能								○		○							
	知的財産ポートフォリオ設計	事業・技術ドメインでの知的財産ポートフォリオに関する知的財産経営支援機能					○							○					
	技術ライセンス	技術ライセンス戦略に関連する知的財産経営支援機能															○		
	パテントプール	パテントプール戦略に関連する知的財産経営支援機能															○		
	企業合併・買収	企業合併・買収に関連する知的財産経営支援機能																	○
	JV・スピンオフ	JV・スピンオフ企業設立に関連する知的財産経営支援機能																	○
	事業撤退・売却	事業撤退・売却戦略に関連する知的財産経営支援機能																	○
C.生産戦略	SCM	SCM戦略策定のための知的財産リスク・コンプライアンス評価			○														
	調達	調達部材・部品メーカーに対するトレードシークレット保護施策策定・管理			○														
D.販売戦略	ブランド	個別製品・サービスのブランド戦略の遂行・管理											○						
	リスクマネジメント	販売戦略遂行の際の知的財産リスク・コンプライアンス評価				○			○										
E.知的財産戦略	知的財産ポートフォリオ構築	知的財産ポートフォリオ構築戦略策定および運用管理								○				○		○			
	知的財産活用	知的財産活用戦略策定および運用管理															○		
	エンフォースメント	知的財産訴訟対応戦略・遂行管理						○								○		○	
F.研究開発戦略	製品開発	コア事業の製品化計画策定＆遂行管理支援機能							○	○									
	中期研究開発	中期成長戦略に基づくコア技術開発計画策定＆遂行管理支援機能							○	○									
	長期研究開発	次々世代コア技術開発計画策定＆遂行管理支援機能（長期研究開発計画）							○	○									
	開発アライアンス	技術開発・アライアンス戦略策定＆遂行管理に関連する支援								○		○							
	評価・開発管理	技術開発成果のステージゲート評価基準策定＆評価管理に関連する支援							○	○									
G.コンテンツ開発戦略	コンテンツ企画	コンテンツ・プロモーション企画と関係権利処理に関連する業務									○						○		
	コンテンツ活用	第三者による自社権利許諾依頼に対する対応業務															○		
	エンフォースメント	第三者による自社権利侵害・訴えに対する対応業務				○											○		
	評価・開発管理	技術開発成果のステージゲート評価基準策定＆評価管理に関連する支援							○						○				
H.標準化戦略	知的財産ポートフォリオ設計	内外環境調査分析に基づいた知的財産強化施策策定に関する支援機能					○							○					
	技術ポジション強化	技術標準による市場ポジション力向上の戦略・施策策定＆遂行に関連する支援機能	○											○					
	製品ポジション強化	技術標準による市場普及度向上のための戦略・施策策定＆遂行に関連する支援機能	○																

4．「知財スキル標準」導入の方法

4．1　基本編

◆「知財スキル標準」導入のステップ

「知財スキル標準」には、メーカー系あるいはコンテンツ系を問わず、全ての知的財産に関する機能が含まれているため、そのままでは自社にとって必要でないもの(具体的には機能)も含まれることになる。したがって、自社で導入する場合には、「戦略(1)」と「実行(2)」部分のあわせて６１の機能を自社用に取捨選択してから導入することが前提となる。

導入のための事前準備としては、以下のように考えていくと良い。

①のステップでは、自社の知的財産「機能」の現状を把握する。繰り返しになるが、「知財スキル標準」では全規模、全産業を考慮して企業活動上に必要な知的財産に関する「機能」を網羅している。そのため、ある特定の企業においてこの「知財スキル標準」全体が必要になることはほとんどない。 そこで、網羅的な「知財スキル標準」のうち、どの部分を用いるかを最初に決定する必要がある。

このステップで活用できるのが「知財機能チェックシート」である。このシートを用いて自社に存在する機能には○、自社に存在しない機能には×をつけることで自社の知的財産「機能」の現状を明確に把握することができる。

なお、注意すべきは、ここで存在の有無を確認すべきは「機能」であって「職種」ではない。例えば、特許出願担当者が専ら先行資料調査を行うことを兼務している企業の場合、先行資料調査の専任となるサーチャーという「職種」が存在しないからといって、先行資料調査の「機能」がない訳ではない。したがって、この企業では、「調査（２．２．１）」の「A.先行資料」という機能は存在することになる。

②のステップでは、①のステップで作成した「知財機能チェックシート」を用いて、現状として存在している○の部分については自社の知的財産戦略に照らし、その重要性を確認することになる。

例えば、ここで海外市場の重要性から、「外国特許権利化」や「模倣品排除」の機能を強化したいと考えているならば、この機能の○印を◎に変更することも考えられる。

他方、現状は存在しないとして×にした機能についても、将来的にも必要のない機能なのかどうなのかについて確認する必要がある。仮に近い将来（例：数年以内）に必要となる機能と考えられれば、人材育成は一朝一夕には成し得ないため、今から人材育成計画に盛り込むことも考える必要がある。

③のステップでは、②のステップで取捨選択し、重み付けも（○か◎）確認した「知財スキル標準チェックシート」を参照しつつ、２７３枚のスキルカードのうち、自社に存在する（近い将来に必要なものを含む）「機能」に相当するスキルカードだけを自社用に抽出する。

④のステップでは、③のステップで抽出したスキルカードをベースに自社に適用する。ここから実際の「知財スキル標準」を利用した「知財人材育成マネジメント」の運用が始まる（運用例については、２頁の「１．「知財スキル標準」を利用してできること」を参照して頂きたい）。

◆モデル例

「知財スキル標準」の全部のカードを使わなければならない訳ではなく、自社に必要な機能について必要に応じて取捨選択して使うことが基本である。
「知財スキル標準」が適用できると考えられるメーカー系企業とコンテンツ系企業で考えてみた場合、例えば、コンテンツ系企業だと「先行資料調査（２．２．１．Ａ)」や「研究･開発(２．２．２．Ａ)」は必要のない機能であり削除することができる。
コンテンツ系企業の場合、メーカー系にのみ適用される機能を削除することによって、機能が大幅に限定されてシンプルな形で用いることができる。

以下の機能抽出モデルの例を参考にして、現在自社に存在する機能と将来的に必要となる機能や強化すべき機能をチェックして、中長期計画等に用いることもできる。この際、一人の担当者がたくさんの機能を担っている場合でも会社の機能としては存在することになるので注意する。
以下に「完全自社内型(例：大手電気メーカー)」、「一部アウトソーシング型」、「ブランド注力型」、「医薬品メーカー」、「完全アウトソーシング型(例：中小企業)」、「コンテンツ系企業」の機能抽出モデルを例示する。

【機能抽出モデルの例】

例	戦略(1)								実行(2)																			
									管理(2.1)																			
	創造･保護･活用								創造･保護･活用																			
	企画･プロデュース (1.1.1)								情報 (2.1.1)			人材 (2.1.2)		法務 (2.1.3)				リスクマネジメント (2.1.4)				予算 (2.1.5)			アウトソーシング (2.1.6)			
	A 企業戦略	B 事業戦略	C 生産戦略	D 販売戦略	E 知財戦略	F 研究開発戦略	G コンテンツ開発戦略	H 標準化戦略	A 情報開示	B 情報収集・分析	C システム	A 教育	B インセンティブ	A 営業秘密	B 規程	C 法的審査	D 法令情報収集・分析	A 係争対応	B 他社権利監視	C 他社権利排除	D ブランド保全	A 予算策定	B 予算管理	C 資金調達	A 調査会社	B 特許事務所	C 法律事務所	D 翻訳会社
完全自社内型	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○
一部アウトソーシング型	◎	◎	○	○	◎	◎		○	◎	○	○	◎	◎	◎	◎			○	○	○		◎	◎		◎	◎	○	◎
ブランド注力型	◎	◎	○	○	◎				◎			◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎					◎	◎	
医薬品メーカー	◎	◎	○	○	◎	◎			◎	◎		◎	◎	◎	◎	○	○	○				○	○			○		
完全アウトソーシング型	◎	◎	○	○	◎				◎	○	○	○	○	◎				○						○	◎	◎	◎	◎
コンテンツ系	◎	○	○	◎	◎		◎		○	◎		○		◎			○	○			○			◎				○

例	実行(2)																																
	実務(2.2)																																
	創造･保護･活用			創造									保護											活用									
	調査 (2.2.1)			知的創造 (2.2.2)			創造支援 (2.2.3)				委託･共同研究 (2.2.4)		ブランド保護 (2.2.5)		技術保護 (2.2.6)					コンテンツ保護 (2.2.7)		デザイン保護 (2.2.8)		契約 (2.2.9)		エンフォースメント (2.2.10)					価値評価 (2.2.11)		
	A 先行資料調査	B 他社権利調査	C パテントマップ	A 研究・開発	B デザイン開発	C コンテンツ開発	A ブランド創出支援	B 発明支援	C コンテンツ創造支援	D デザイン創造支援	A 研究・開発委託	B 共同研究	A 商標権利化	B 商標保護事務	A 国内特許権利化	B 外国特許権利化	C 国内特許事務	D 外国特許事務	E 品種登録申請	A 著作権登録申請	B 著作権管理事務	A 意匠権利化	B 意匠保護事務	A 契約交渉	B 権利処理交渉	A 侵害判定	B 侵害警告	C 国内訴訟	D 外国訴訟	E 模倣品排除	A 定量評価	B 定性評価	C 棚卸
完全自社内型	◎	◎	◎	◎	○		◎	◎		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				○	○	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
一部アウトソーシング型	○	○	○	◎				◎			◎	◎			◎	○	◎	○						◎		○	○	○	○	○	○	○	○
ブランド注力型	◎	◎					◎						◎	◎												○	○	○	○	◎			
医薬品メーカー	◎	◎	◎	◎				◎			◎	◎			◎	◎	◎	◎								◎	○	○	○				
完全アウトソーシング型	◎			○				○			◎	◎			◎	○	◎	○						○		○	○	○					○
コンテンツ系						◎			◎		○		○	○						◎	◎				◎	◎	◎	○	○	◎	○	○	

４．２　応用編（カスタマイズ）

スキルカードを取捨選択してそのまま利用（カードの内容は変えない）することもできるが、自社固有の事情を考慮して利用したい場合には、スキルカードの内容を適宜カスタマイズした上で導入することもできる。

この際に注意して欲しいのは、「標準」との対応関係を明確にしておくことである。

評価指標のカスタマイズ例

例えば、国内マーケットのみを対象としている中堅企業であって、外国出願等は行っていないような企業である場合、語学を必須としないようなカスタマイズをすることができる。

評価指標のカスタマイズで推奨しているのは「業務遂行能力評価指標」の「④技術」と「⑤語学」である。それ以外も「必須ではなく任意」とするようなカスタマイズを行うこともできる。

技術保護（2．2．6）A.国内特許権利化　ver.1.0

	業績評価指標	業務遂行能力評価指標
レベル3	以下の条件の実績と経験を有する。 ①責任性 (部分的な)主担当者として対応 ②複雑性 以下のいくつかを自律的に、複数回実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上) 1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。 2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 3. 自社の特許戦略に沿った審査請求の判断を適切に行った(反復性を要する)。 4. 自社の特許戦略に沿った意見書・補正書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 5. 自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起案／作成を適切に行った。 6. 各種制度(例:国内優先権制度／関連出願連携審査)の戦略的活用を適切に行った。 7. 自社の特許戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を追行した。 8. 自社の特許戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。 9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10. 自社の特許戦略に従って早期権利化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。 11. 上記について、適切な弁理士等を選定し、協働して実行した。 ③重要性 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1. 効果が実際に確認された(例:明細書の品質が平均的に高い，困難な案件の権利化に成功した，意見書／不服審判請求の成功率が高い，戦略上重要テーマのコア発明について独占性の高い特許を取得した，少なくとも3テーマ／年以上につき、権利化戦略の立案と特許網を形成する特許(実用新案)明細書群を作成した，少なくとも1テーマ／年以上につき、戦略上必要な特許請求の範囲群の構想策定とそれらにより特許を取得するための意見書／補正書の作成／審判請求を行った)(必須) 2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。 3. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った(例:知的財産戦略に沿って、特許網を構成する明細書群を作成した／特許請求の範囲群の構想策定を行った)。 ④社内外貢献 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1. 後輩(例:レベル2～3)に対する育成指導／助言を行った。 2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。 3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。 4. 社内講師を担当した。 5. 社内委員会にメンバーとして参加した。 6. 社外講習会(例:大学・企業向けセミナー・企業間勉強会等)で講師を担当した。 7. 社外委員会にメンバーとして参加した。 8. 担当業務に関して業界全体のレベル向上に資する論文を執筆した。 ⑤その他	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意) ①事業 1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけ(他社動向の把握を含む)を理解しており、戦略に基づいて権利化の要否や方針を判断でき、他者に説明することができる。 2. 担当業務に関連する主要な自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解している。 ②法律 1. 国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:特許法の新規性・進歩性・法定期限，出願，権利化に関する法令等)・法改正情報・判例の専門的な事項(例:専門書／専門雑誌レベル)を理解している。 2. 前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。 ③実務 1. 国内特許権利化に関 方針)の専門的な事項(2. 前記に関連する業務 決できる場合を含む)。 ④技術 国内特許権利化関連業 項を理解すること　できる(例:担当分野においては発明者と対等に議論ができる。担当部門の主な ている技術の動作・原理を説明できる)。 ⑤語学 外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解することができる。 ⑥対人 1. 関係者(例:発明者)から円滑に情報収集ができる。 2. 関係者(例:発明者、審査官)の説明(例:発明のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。 3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。 4. 関係者に分かりやすく説明できる(例:専門用語を分かりやすく説明できる)。 5. 関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。 6. 関係者(例:発明者)から信頼される。 ⑦その他 1. 複数の業務に適切な優先順位をつけて限られた時間を有効に活用して業務を遂行できる。 2. 適切な日本語で発明(考案)の内容を適確に表現することができる。

評価指標内のカスタマイズ例

業績評価指標では「実際に何をやったか」について評価している。例えば、レベル１とレベル２では「②複雑性」であげられている項目の「いずれか」の実績／経験となっているが、項目のうち自社では全く取り扱わない項目があれば削除して運用しても構わない。あるいは特に必要な項目であれば、自社内での必須の項目とすることもできる。

技術保護（2．2．6）A.国内特許権利化

	業績評価指標
レベル	以下の条件の実績と経験を有する。 ①責任性 (部分的な)主担当者として対応 ②複雑性 以下のいくつかを自律的に、複数回実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上) 1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。 2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 3. 自社の特許戦略に沿った審査請求の判断を適切に行った(反復性を要する)。 4. 自社の特許戦略に沿った意見書・補正書の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。 5. 自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起案／作成を適切に行った。 6. 各種制度(例:国内優先権制度／関連出願連携審査)の戦略的活用を適切に行った。 7. 自社の特許戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を追行した。 8. 自社の特許戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。 9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10. 自社の特許戦略に従って早期権利化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。 11. 上記について、適切な弁理士等を選定し、協働して実行した。

業務遂行能力評価指標の「③実務」、「⑤語学」には%(パーセント)表記が例示されている。例えば「③実務」であれば、実務内容がそれぞれ異なるため自社における 60%の実務とはどの程度を指すのかを個別に設定したり、より具体的な業務内容で示したりすることによって、これらの指標がより明確になる。

5. FAQ

＜知財スキル標準の内容ついて＞

全体

〔Q１〕知財スキル標準ではどのようなことができるのでしょうか？

〔A〕　企業、人材、教育機関、行政という４つの視点から活用法を見た場合
企業：企業戦略に沿った戦略的な人材育成・調達を行う際の目安となります。独自の取組によって既にスキルに関する何らかの基準を持つ企業においては、本スキル標準との対応関係を整理することにより、自社の基準の客観的な位置づけを把握することが可能となります。
人材：自らのキャリアパスのイメージを描き、その実現のために自らのスキル開発をどのように行うべきかを判断する指標となります。
各種教育や研修サービス提供機関（高等教育機関を含む）：教育・訓練プログラムの提供に際して、いかなるスキルの向上を図るのかを客観的に提示する際の指標となります。また、カリキュラムの作成に役立てたり参考にしたりすることができます。
行政：効果的な知財人材育成支援策を展開する上での指標となります。

〔Q２〕知財スキル標準は「人事考課」の基準として用いるものでしょうか？

〔A〕いいえ。知財スキル標準は、「人材育成」のためのツールとして活用頂きたいと考えております。例えば、人材育成計画を立案する際に現状の知財人材の状態（レベル）が、自社の知的財産戦略に照らし、期待している状態と比較して低い場合、それを人材育成の具体的な計画立案に用いることが可能です。
　e.g.企業が自社の戦略として外国出願を強化しようと考えている際に、「外国特許権利化」の機能について担当者が２名いてそれぞれレベル２とレベル３であったケース。
　育成計画としてこの二人の担当者のレベルを１年間でそれぞれ一つ引き上げてレベル３とレベル４にするという具体的な計画を立案することが可能となります。

〔Q３〕知財スキル標準のどのレベルに該当するかを評価するのは誰がどのようにやるのでしょうか？

〔A〕様々な方法が考えられますが、一つの方法としては、従業員が最終判定を行う上司に対して自身のスキルレベルを自己申告し、上司が面接等を行うことによって最終判断でレベルを認定することができます。

〔Q４〕１番下がレベル１ということになっていますが、この条件に該当しない場合はどうなりますか？

〔A〕その場合は少なくとも知財スキル標準ではレベルがつきません。もちろんあくまでも一つの「ものさし」ですので、例えば、各社独自のエントリー（入門）基準を作成し、レベル判定することは各企業の自由です。

〔Q５〕業績評価指標の中での各項目（例：複雑性の中の各項目）は均等の重み付けとなっているようですが、それで良いのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準では全産業そして幅広い企業に適用できるように汎用性をもたせ、各項目（指標および指標の中の各項目）は均等としております。もちろん、一つの「ものさし」ですので、各社において重み付けを変えて運用されることも自由です。

〔Q６〕業務遂行能力柱書の中に「任意」と言う表記がありますが、これ以外は全て必須ですか？
〔A〕モデルとしては「任意」という表記が無い項目は必須と考えておりますが、あくまで一つの「ものさし」ですので、各企業において実際に運用する際には、そのような表記の有無に関わらず、任意項目としたり必須項目とすることができます。

〔Q７〕なぜ「戦略(1)」と「実行(2)」ではレベル分けが違うのですか？

〔A〕知財スキル標準における「実行(2)」は、人材育成に利用する際に人材のスキルをより段階的に把握できるようにするため、５段階に区分してレベル設定を行っています。それに対して「戦略(1)」では、主としてマネジメント層が対象となることから人材育成という側面がやや低いため、３段階でレベル分けを行っています。

〔Q８〕知財スキル標準において、弁理士や TOEIC などの資格や検定はどのような対応になっているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準においては、各種資格や検定はその内容、レベルが流動的であることを考慮し、各スキルレベルの対応関係に関する定義を行っておりません。したがって、必要な場合には各社の運用レベルで対応関係を設定していただきたいと考えております。

〔Q９〕知財スキル標準は、知的財産部員のための標準なのでしょうか？

〔A〕いいえ。研究者が保有すべき知財スキル、クリエーターが保有すべき知財スキル、更には経営者が保有すべき知財スキルまでをも含みます。企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の能力を明確化・体系化した指標と言えます。

「戦略(1)」

〔Q１０〕知財スキル標準の「戦略(1)」のカードには、レベルが示されていないようですがレベルは一つしかないのですか？

〔A〕レベルはあります。ただし、「戦略(1)」に関しては、「実行(2)」と違いレベル毎にカードを分けておりません。カードは各機能について１枚ずつですがそれぞれ「戦略執行を補佐できる」、「主体的に戦略を執行できる」、「戦略執行を統括できる」という３段階のレベルを設定しています。

「実行(2)」

〔Q１１〕「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」はいずれも該当しなければそのレベルにならないということでしょうか？

〔A〕いいえ。原則としては「業績評価指標」に該当するかどうかで判断することを想定しておりますが、成果がまだ出ていないなど判断できない場合に「業務遂行能力評価指標」で判断すれば良いという考え方に立っております。

＜知財スキル標準で使われている用語について＞

全体

〔Q１２〕知財スキル標準は、画一的な基準で各社におけるカスタマイズを認めないものでしょうか？

〔A〕ここでの「標準」＝ばらつきや偏りのある中で一つの「ものさし」を提供するものです。つまり各企業においては、この「ものさし」を参照しつつ自社の実態に即してカスタマイズした「自社モデル」を作成することも可能です。

「戦略(1)」

〔Q１３〕「戦略(1)」の中に「知的財産経営」と出てきているが、これは何を示しているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準の戦略部分における「知的財産経営」とはあくまで事業活動を前提とし、知的財産を有効に活用して事業活動を支援する企業経営という意味であり、ここでは「知財経営」と同義です。

〔Q１４〕「戦略(1)」のレベル設定における「執行」と「実行」はそれぞれ何を示しているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準では、いわゆる実務的な「実行」を「戦略を遂行すること」と定義しております。そのため、戦略全体を統括（プロジェクトマネジメント等）していくことについて戦略の「執行」という表現を用いました。

「実行(2)」

〔Q１５〕業績評価指標の中の「複雑性」の柱書に「結果への寄与度」X％という概念が出てきますが、これはどのように判断したら良いのでしょうか？

〔A〕寄与度という概念は、複数人で「１つ」の業績を上げた場合に参考として用いる概念です．例えば、１つの「知的資産・経営報告書」を作成するという業務を例にとった場合、これを１人で達成した場合には寄与度は１００％となると考えられます。

他方、「１つ」の業績を同一レベルの人が４人で協力して達成した場合には、基本的には人数割と考えるのが自然です（各自２５％）．レベルの違う人が協力して１つの業績を達成した場合の寄与度の判定は難しいのですが、少なくともレベルの高い人の方が寄与度は自然と上がるものと考えられます。

なお、実際の判定方法については、基本的には各企業の運用にお任せすることになると思います．ただし、考え方の一例を出すと、例えば、３人のチームである業績を上げた場合、その３人に自らの寄与度（パーセンテージ）を自己申告してもらい、その総和が１００にならない場合に上司が調整するという方法があるかと思われます。

６．こんなときは？

〔事例１〕知財スキル標準は知財部に部員が何十人もいるような大手企業向けに作成されているような印象を受けますが、当社は中小規模の企業であり、現在独立した知財部門も無いのが現状ですが、適用できるのでしょうか？またこれを活用できる業種はどんな業種が想定されているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準における対象としては、企業における知的財産の創造・保護・活用の機能に携わる人材であり、これらの活動に携わっている限り、企業の規模や業種などで適用に制約は設けておりません。スキルの記載に関しては出来るだけ汎用性の高い表現で規模や業種を超えて適用できるように作成されていますが、実際の運用に関しては各企業の現状に合わせて、変更・追加・削除などを行い、合理性の高い指標になるように再設計を行うことにより、活用できると考えております。例えばコンテンツ系の企業であれば製造業の企業とは違い、生産戦略や発明支援の業務は無く、コンテンツ開発戦略やコンテンツ創造支援を使うことになります。

〔事例２〕レベルの低い人（例：レベル１）ではあるが、チームを組むことによって高いレベルに相当するような大きな仕事を成し遂げたような場合はどのように考えれば良いでしょうか？

〔A〕知財スキル標準では、「業績」と「能力」のいずれからでも評価ができるという建前となっていますが、原則としては「業績」から評価できれば評価し、「業績」で評価できない場合に「能力」で評価すれば良いという考え方に立っています。そのため、この場合には、成し遂げたチームの「業績」にまず着目し、そのチーム「業績」を「主担当」として行った人については、レベル３と評価すれば良いのではないかと思われます。その他の人もそれぞれがどのような「責任」で関わったのかによってレベル評価すれば良いと思います（例：上司の指導の下で補助者として関わればレベル１等)。

〔事例３〕当社は少ない人数で全社の知的財産機能を担っているため、一人の人間が多数の機能（業務）を兼任している．この場合の評価はどうすれば良いのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準は「人材育成」戦略を立案し、実行し、評価するためのツール（人材育成マネジメントツール）です．したがって、ある会社のある人について国内出願がレベル３で外国出願がレベル２、契約交渉がレベル１と評価されるような場合、その会社の戦略上、契約交渉の機能強化の必要があるときは、その機能を必要なだけ強化（育成）する戦略を立案し、実行すれば良いのではないでしょうか。

〔事例４〕当社は「知財スキル標準」のカードの内容をカスタマイズして利用しておりましたが、この度、同業のＡ社と合併することが決まり、当社の知的財産部とＡ社の知的財産部も合併することになりますが、合併後には全知的財産部員をどう評価して人材育成をしたら良いでしょうか？

〔A〕原則的には、合併後に再度、「知財スキル標準」を導入するステップを踏むべきだと考えます(合併後の自社現状を把握→自社知財戦略の確立→必要な機能の抽出→スキルカードの適用)。その上で再度評価をし直すのが適当だと思われます。しかしながら、過去の評価を信頼して簡易に行う方法としては、カスタマイズする際にもともとの「知財スキル標準」との対応関係を整理しておき(例：自社スキル標準のレベル３＝知財スキル標準のレベル２)、互換性を担保しておけば再度評価するためのコスト(時間等)を削減できるものと思われます。

〔事例５〕「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」のどちらでもレベルが判断できるということですが、２つの評価指標の示すレベルが食い違った場合、どちらで判断すればよいでしょうか？

〔A〕「知財スキル標準」では原則的には「業績」により評価し、「業績」で評価できない事情がある場合でかつ「業務遂行能力」で判断できるときには、例外的に「業務遂行能力」によって評価することとしています。例えば、「業績」で評価するとレベル３の者が「業務遂行能力」で評価するとレベル４と評価される場合であれば、レベル４という意味では「業績」で評価できないということになりますので、「業務遂行能力」の評価に従ってレベル４と評価すべきと考えます。

知 財 機 能 チェックシート

存在するものには○，存在しないものには×をつける　↓　↓

			機能	内容	現在	将来
戦略（1）		企画・プロデュース (1.1.1)	A. 企業戦略	企業戦略を企画し，実行を統括する.		
			B. 事業戦略	事業戦略を企画し，実行を統括する.		
			C. 生産戦略	生産戦略を企画し，実行を統括する.		
			D. 販売戦略	販売戦略を企画し，実行を統括する.		
			E. 知財戦略	知財戦略（例：ノウハウか出願かの保護差別化方針，ポートフォリオ戦略，ブランド戦略，外国出願戦略等）を企画し，実行を統括する.		
			F. 研究開発戦略	研究開発戦略を企画し，実行を統括する.		
			G. コンテンツ開発戦略	映画・音楽・出版物等の新しいコンテンツ企画を行い，実行を統括する.		
			H. 標準化戦略	標準化戦略を企画し，実行を統括する.		
実行（2）	管理（2.1）	情報 (2.1.1)	A. 情報開示	広報，経営その他社内への情報発信，「知的資産・経営報告書」案の作成を行い，IR等を行う.		
			B. 情報収集・分析	企業，事業，製品及びサービスの市場の将来動向を分析するとともに，知的財産戦略に関連する情報を社内外から収集し，分析（例：ポートフォリオ分析），加工し，知的財産戦略の企画案の作成を行い，実行を支援する.		
			C. システム	知的財産に関連する各種データベース，出願支援システム等の導入，保守を行う.		
		人材 (2.1.2)	A. 教育	自社の知財人材育成の企画案の作成を行い，教育を実施する. 社内全体の知的財産に関する啓蒙，知的財産担当者の育成等を行う.		
			B. インセンティブ	自社の知財関連人材（特に研究者）に対するインセンティブ制度（例：職務発明制度，報奨金制度，フェロー制度）を企画案の作成を行い，実行する.		
		法務 (2.1.3)	A. 営業秘密	営業秘密管理指針を企画，提案し，自社の営業秘密の管理を行う.		
			B. 規程	社内規程の企画，提案と遵守体制の構築も行う.		
			C. 法的審査	社内における知的財産関連の法律問題について解決するための法的助言・支援を行う. 知的財産関連の契約書・規定について法律面のみならず自社の事業活動の側面からも検討した原案作成，修正案の提示，交渉を行う.		
			D. 法令情報収集・分析	法改正，判例の動向に関する情報を収集，分析，加工し，知的財産戦略の企画作成を支援する.		
		リスクマネジメント (2.1.4)	A. 係争対応	警告を受けた場合に自社の実施状況の確認，他社特許（著作物）を調査し無効（証拠）資料の確保を図る.		
			B. 他社権利監視	他社権利の監視を行う. パテントクリアランスを行う.		
			C. 他社権利排除	他社権利の排除を行うための無効審判の請求，情報提供等を行う.		
			D. ブランド保全	ドメインネーム，屋号を含めたブランドの維持・適正使用を確保するための管理を行う.		
		予算 (2.1.5)	A. 策定	事業戦略に応じた知的財産戦略に基いて，出願予算，補償金予算，ラインセスフィー等に関する予算案を作成する.		
			B. 管理	策定された予算を適切に管理実行し，翌期の予算策定へのフィードバックを行う. ロイヤルティー監査を行う.		
			C. 資金調達	各種資金調達手段（例：信託，証券化等）の取捨選択を行って資金を調達する.		
		アウトソーシング (2.1.6)	A. 調査会社	調査会社に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.		
			B. 特許事務所	特許事務所に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.		
			C. 法律事務所	法律事務所に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.		
			D. 翻訳会社	翻訳会社に業務をアウトソーシングする際の納期，品質，コスト等の管理を行う.		
	実務（2.2）	調査 (2.2.1)	A. 先行資料	公知例等の先行資料を調査する. 他社の権利化を阻止，あるいは他社権利を無効化するための無効資料調査等を行う.		
			B. 他社権利	クリアランスのために他社の権利を調査する.		
			C. パテントマップ	他社の特許情報を収集し，定量的あるいは定性的に加工してパテントマップ等を作成する.		
		知的創造 (2.2.2)	A. 研究・開発	研究・開発の際に事業戦略・知的財産戦略を意識した研究・開発を行う.		
			B. デザイン開発	事業戦略・知的財産戦略を意識した製品のデザイン開発を行う.		
			C. コンテンツ開発	事業戦略，知的財産戦略を意識したコンテンツの開発を行う.		
		創造支援 (2.2.3)	A. ブランド創出支援	先行商標調査を行った上での，使用可否の判断，戦略上必要な商標の出願，不出等の評価を行う.		
			B. 発明支援	・戦略上必要な発明の発掘，先行技術に関する情報の提供，発明者の確定，発明を営業秘密として管理するか否かの判定，不出等の評価を行う.		
			C. コンテンツ創造支援	必要な権利調査（例：団体間協定の適用の有無，管理楽曲か否か等）を行った上で，権利譲受対価又はライセンス対価の評価基準を作成・設定し，コンテンツ創造に必要な権利処理を支援する.		
			D. デザイン創造支援	デザインマップの作成と先行意匠調査を行った上での，戦略上必要な意匠の出願，不出等の評価を行う.		
		委託・共同研究 (2.2.4)	A. 商標権利化	知的財産戦略に沿った商標の出願書類の作成を行う. 意見書，補正書の作成，各国法制度に基づく権利取得ための争訟を行う.		
			B. 事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内外の商標に関する専門的事務を行う. 出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う.		
		ブランド保護 (2.2.5)	A. 研究・開発委託	研究・開発委託，制作委託を行う.		
			B. 共同研究	共同研究を行う.		
		技術保護 (2.2.6)	A. 国内特許権利化	知的財産戦略に沿った特許（実用新案を含む）明細書の作成を行う.　知的財産戦略に沿い，戦略上必要な特許請求の範囲で特許を取得するための意見書，補正書の作成，拒絶査定不服審判請求，審決取消訴訟を行う.		
			B. 外国特許権利化	知的財産戦略に沿った特許（実用新案を含む）明細書の作成（翻訳）を行う. 意見書，補正書の作成，各国法制度に基づく権利取得ための争訟を行う.		
			C. 国内事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内特許（実用新案を含む）に関する専門的事務を行う. 出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う.		
			D. 外国事務	外国の法律事務所と連携し，出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など外国特許（実用新案を含む）に関する専門的事務を行う. 出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う.		
			E. 品種登録申請	種苗法に基づいた品種登録を申請する.		
		コンテンツ保護 (2.2.7)	A.申請	著作物に関して文化庁への登録申請，著作権管理事業者への申請を行う.		
			B.事務	契約事務，申請手続，対価の適正な分配等の専門的事務を行う.		
		デザイン保護 (2.2.8)	A. 意匠権利化	知的財産戦略に沿った出願書類の作成を行う.　意見書，補正書の作成，拒絶査定不服審判請求，審決取消訴訟を行う.		
			B. 事務	出願事務，期限管理，年金管理，資料管理，包袋管理など国内外の意匠に関する専門的事務を行う. 出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う.		
		契約 (2.2.9)	A. 交渉	契約書原案作成を行い，契約交渉（例：ライセンス，譲渡等）を行う. 営業を伴う技術移転の契約交渉を行う.		
			B. 権利処理	著作権・著作隣接権，肖像権，パブリシティ権等に関する権利処理に関する契約交渉を行う.		
		エンフォースメント (2.2.10)	A. 侵害判定	他社事業・製品・サービスを分析し，知的財産権侵害の有無を判定する.		
			B. 侵害警告	他社に対して知的財産権の侵害である旨の警告を行い，その回答に対して対応する.		
			C. 国内訴訟	知的財産関連訴訟の遂行，対応を行う.		
			D. 外国訴訟	海外における知的財産権侵害訴訟の遂行，対応を行う.		
			E. 模倣品排除	国内外における模倣品を排除する. 税関における水際取締りを行う.		
		価値評価 (2.2.11)	A. 定量評価	知的財産の価値評価にあたり定量面（価格算出等）を評価する.		
			B. 定性評価	知的財産の価値評価にあたり定性面（技術評価を含み，権利の有効性等）を評価する.		
			C. 棚卸	保有する産業財産権について権利維持・放棄の判断を行う.		

＊現在＝現在の自社に存在する「機能」　　＊将来＝将来的に必要となる「機能」